

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**MAPEAMENTO E EXPLICITAÇÃO DOS PROCESSOS DE GRUPO NO
CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO GRUPAL**

Inês Gomes Araújo

Outubro 2011

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia,
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da
Universidade do Porto, orientada pelo Professor Doutor José
Miguez (F.P.C.E.U.P).

Agradecimentos

Gostaria de agradecer ao Professor José Miguez pelo crescimento não só a nível profissional, mas também a nível pessoal que resultaram da sua orientação. Pelo estímulo à reflexão, pelas suas sugestões que enriqueceram este trabalho e pelo prazer com que partilha o seu conhecimento.

Ao meu pai e à minha mãe pela educação que me deram e acima de tudo pelo exemplo.

Aos meus irmãos que tanto admiro.

À minha tia Zélia por todo o apoio.

Aos meus amigos de longa data, Daniela, Ana, Anabela, Leonor, Diogo e Pedro que são tão especiais.

Às minhas amigas e colegas de curso, Joana, Clara, Sónia, Ana e Filipa que marcaram o meu percurso académico, deixando uma grande amizade e saudades da vida académica.

Um agradecimento muito especial à Conceição Leal pelo inestimável apoio, disponibilidade, sugestões criativas e pela sua amizade. Foi um privilégio trabalhar contigo.

Ao Dominic pela mudança na minha vida.

Resumo

Os grupos fazem parte da realidade organizacional. O objetivo central do presente trabalho consiste em mapear e explicitar os processos de grupo nas fases de desenvolvimento grupal com o intuito de ilustrar a sua dependência do contexto. Neste sentido, recorreremos a uma metodologia teórica através da qual apresentamos dois modelos integrados de desenvolvimento grupal: a) o Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994), o qual expõe a descrição detalhada dos estádios de desenvolvimento e b) o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) baseado no modelo anterior, o qual integra os processos de grupo (comunicação, conflitos, negociação, liderança, tomada de decisão e eficácia) de forma explícita nas fases de desenvolvimento grupal. Relacionando teorias tradicionais dos processos de grupo, destituídas de uma visão temporal ou desenvolvimental, com as fases de desenvolvimento grupal, procuramos justificar a integração dos processos de grupo no Modelo Integrado de Miguez e Lourenço (2001).

Abstract

Groups are part of organizational reality. The main goal of the current work is to map and clarify group processes on their development phases in order to illustrate their context dependency. Therefore, we present two integrated models of group development through a theoretical methodology: a) The Integrated Model of Group Development of Wheelan (1990, 1994) which exposes a detailed description of the developmental stages. b) Based on the previous model, the Integrated Model of Group Development of Miguez and Lourenço (2001) integrates the group processes (communication, conflict, negotiation, leadership, decision making and efficacy) in an explicit way applying them into the phases of group development. By relating traditional theories of group processes, unrelated to the development or temporal perspective to the phases of group development, we try to justify the integration of group processes in the Integrated Model of Miguez and Lourenço (2001).

Résumé

Les groupes sont partie de la réalité organisationnelle. L'objectif principal de cette étude est préciser et clarifier les processus présents dans les phases du développement des groupes pour démontrer leur dépendance au contexte. Ainsi, on a utilisée une explication au travers de un méthode théorique que présent deux modèles intégrés de développement groupal: a) Le modèle intégré du développement des Groupes de Wheelan (1990, 1994), qui présente une description détaillée des étapes de développement groupal et b) le Modèle de Groupe du Développement Intégré de Miguez et Lourenço (2001) inspirée dans le modèle précédent, qui intègre les processus de groupe (la communication, les conflits, la négociation, la *leadership*, la prise de décision et l'efficacité) de façon explicite dans les étapes du développement du groupe. Concernant les théories traditionnelles du processus de groupe, dépourvu d'une vision temporelle ou de développement, aux étapes du développement du groupe, nous cherchons à justifier l'intégration des processus de groupe dans le Modèle Intégré de Miguez et Lourenço (2001).

Índice

Introdução	1
------------	---

Capítulo I – A Emergência dos Grupos no Contexto Organizacional

1. Linhas de investigação e marcos históricos na psicologia dos grupos	3
2. Relevância dos grupos no contexto organizacional.....	5
3. Grupos vs Equipas	5
4. A noção de grupo à luz de diferentes perspetivas	7

Capítulo II – Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994)

1. Enquadramento do desenvolvimento grupal	11
2. Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994)	13
2.1. Dependência e inclusão	15
2.2. Contradependência e luta.....	17
2.3. Confiança e estrutura	19
2.4. Trabalho.....	20
2.5. Términus.....	21
2.6. Contribuição do Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994)	22

Capítulo III – Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)

1. Definição de grupo à luz do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)	23
2. Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).....	24
2.1. Estruturação	26
2.2. Reenquadramento	27

2.3. Reestruturação	27
2.4. Realização.....	28
2.5. Transição entre os ciclos desenvolvimentais – afetivo e tarefa.....	28
3. Validação da integração dos processos de grupo nas fases de desenvolvimento	30
3.1. Fase de desenvolvimento Estruturação.....	31
3.1.1. Liderança diretiva (Hersey & Blanchard, 1969, 1988, 1996)	31
3.1.2. Comunicação subordinada (Nelson & Quick, 2003).....	32
3.1.3. Tomada de decisão – AI e AII (Vroom & Yetton, 1973).....	34
3.1.4. Conflito – evitamento e acomodação (Thomas, 1976, 1992).....	36
3.1.5. Eficácia social e sistémica (Beaudin & Savoie, 1995; Beaudin & Savoie, 1995)	37
3.1.6. Negociação distributiva soft e arbitragem (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, (2002)).....	38
3.2. Fase de desenvolvimento Reenquadramento.....	40
3.2.1. Liderança persuasiva (Hersey & Blanchard, 1969, 1988, 1996).....	40
3.2.2. Comunicação defensiva dominante (Nelson & Quick, 2003)	42
3.2.3. Tomada de decisão – CI e CII (Vroom & Yetton, 1973)	43
3.2.4. Conflito – competição (Thomas, 1976, 1992).....	44
3.2.5. Eficácia social e sistémica (Beaudin & Savoie, 1995; Savoie & Beaudin, 1995)	45
3.2.6. Negociação distributiva e arbitragem (Schermerhorn et al., 2002)	45
3.3. Fase de desenvolvimento Reestruturação.....	47
3.3.1. Liderança participativa (Hersey & Blanchard, 1969, 1988, 1996).....	47
3.3.2. Comunicação não defensiva (Nelson & Quick, 2003)	48
3.3.3. Tomada de decisão – GII (Vroom & Yetton, 1973).....	49
3.3.4. Conflito – compromisso (Thomas, 1976, 1992).....	50
3.3.5. Eficácia - económica/política (Beaudin & Savoie, 1995; Savoie & Beaudin, 1995)	51
3.3.6. Negociação integrativa / mediação (Schermerhorn et al., 2002).....	52
3.4. Fase de desenvolvimento Realização	53
3.4.1. Liderança delegação (Hersey & Blanchard, 1969, 1988, 1996).....	54
3.4.2. Comunicação não defensiva (Nelson & Quick, 2003)	54

3.4.3. Tomada de decisão – GII (Vroom & Yetton, 1973).....	55
3.4.4. Conflito – colaboração (Thomas, 1976, 1992).....	55
3.4.5. Eficácia económica, política e sistémica (Beaudin & Savoie, 1995; Savoie & Beaudin, 1995)	56
3.4.6. Negociação integrativa / mediação (Schermerhorn et al., 2002).....	57
3.4.7. Transição dos processos de grupo entre os ciclos desenvolvimentais – afetivo e tarefa	57
4. Comparação entre os Modelos Integrados de Miguez e Lourenço (2001) e Wheelan (1990, 1994)	60
Considerações Finais	62
Referências Bibliográficas	66
Anexos	
Anexo 1 - Liderança	
Anexo 2 - Comunicação	
Anexo 3 - Conflito	
Anexo 4 - Negociação	
Anexo 5 - Tomada de decisão	
Anexo 6 - Eficácia	
Índice de Figuras	
Figura 1 – Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001)	24
Figura 2 - Modelo de Desenvolvimento Grupal - Fase 1 (Miguez & Lourenço, 2001) ..	31
Figura 3 - Modelo de Desenvolvimento Grupal - Fase 2 (Miguez & Lourenço, 2001) ..	40
Figura 4 - Modelo de Desenvolvimento Grupal - Fase 3 (Miguez e Lourenço, 2001) ...	47
Figura 5 - Modelo de Desenvolvimento Grupal - Fase 4 (Miguez e Lourenço, 2001) ...	53
Figura 6 – Síntese do mapeamento dos processos de grupo nas fases de desenvolvimento grupal	59
Figura 7 – Leitura horizontal dos processos de grupo [Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)]	62

Figura 8 – Leitura vertical dos processos de grupo [Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)]	63
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Introdução

Atualmente, os grupos assumem um papel central nas organizações. Com a emergência dos grupos neste domínio tornou-se urgente compreender os mecanismos necessários à criação de grupos de sucesso. Tendo em conta a natureza dinâmica do grupo, surgiram modelos de desenvolvimento grupal delineados por estádios ou fases qualitativamente diferentes. Estes modelos permitem espelhar as transformações das dinâmicas grupais numa linha temporal e, por conseguinte, oferecer uma visão mais clara dos contornos que os processos de grupos adquirem ao longo do desenvolvimento (Miller, 2003).

O estágio de desenvolvimento mais avançado comporta as condições necessárias ao alcance dos mais elevados níveis de produtividade (Wheelan, 2005a). Neste sentido, considera-se que, para intervir de forma eficaz, urge conhecer os contornos que os processos de grupo adquirem em cada fase de desenvolvimento de forma a facilitar as dinâmicas grupais e impulsionar o grupo para o último estágio de desenvolvimento grupal.

O presente trabalho encontra-se dividido em três capítulos. O primeiro capítulo engloba as contribuições mais marcantes na história dos grupos responsáveis pela sua emergência no contexto organizacional, bem como a relevância da entidade grupo neste contexto. Este capítulo dedica-se ainda à discussão da dicotomia “Grupos versus Equipas” e à noção de grupo de acordo com teorias distintas.

Em seguida, recorrendo a uma metodologia teórica, serão apresentados dois modelos integrados do desenvolvimento grupal. No segundo capítulo será apresentado o Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994). Através deste modelo pretende-se elaborar uma descrição detalhada dos diferentes estádios percorridos pelo grupo. Posteriormente, o terceiro capítulo, será dedicado ao Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001). Inicialmente apresentaremos a visão mais clássica das fases de desenvolvimento do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) e, em seguida, procederemos à explicitação dos processos de grupo nas fases de desenvolvimento grupal do Modelo Integrado de Miguez e Lourenço (2001). Apesar dos seis processos de grupo (liderança, comunicação, conflito, tomada de decisão, negociação e eficácia) já terem sido explorados na literatura, a linha histórico-evolutiva do grupo e a conceção dos processos de grupo

como dependentes do contexto em que se inserem têm sido descuradas. Assim, partindo de teorias tradicionais dos processos de grupo retratadas na literatura, procuraremos articulá-las, através de uma reflexão, com as fases de desenvolvimento grupal, de forma a validar a integração dos processos de grupo nas fases de desenvolvimento. Este estudo servirá para enfatizar a dependência dos processos de grupo no contexto das fases de desenvolvimento grupal, apontando, conseqüentemente, para uma nova forma de intervir nos processos de grupo. Este trabalho poderá ainda servir de suporte para investigações futuras.

Capítulo I

A Emergência dos Grupos no Contexto Organizacional

1. Linhas de investigação e marcos históricos na psicologia dos grupos

Os grupos ocupam um lugar central na vida das pessoas. De acordo com Levine e Moreland (2006), para conhecer verdadeiramente o comportamento humano urge conhecer a entidade que o influencia constantemente – o grupo.

Ao longo da história da humanidade os indivíduos foram construindo grupos para que pudessem realizar as suas tarefas, alcançar objetivos e assegurar a sobrevivência, sendo-lhes atribuído um papel fulcral na construção da cultura humana (Wheelan, 1999). No domínio da psicologia, os grupos constituem um enfoque constante dos investigadores, salientando-se diferentes linhas de investigação que adquiriram relevo em momentos temporais distintos. Inicialmente, em meados dos anos 50, os grupos eram analisados sob a ótica da psicologia social, a qual se debruçou essencialmente sobre os aspetos intergrupais e intragrupais, tendo para esse efeito recorrido à experimentação laboratorial (Miguez & Lourenço, 2001). Esta linha de investigação procurou estudar sobretudo as interações no grupo. Além desta linha de investigação interessada na dimensão socioafetiva, Miguez (2004) identificou uma tendência associada à psicologia clínica, a qual de forma semelhante à corrente da psicologia social, enfatizou também esta dimensão. Contudo, em meados dos anos 70, surgiu uma terceira tendência associada à psicologia das organizações, a qual explorou os grupos dotados de uma estrutura hierárquica. Contrariamente às linhas de investigação anteriores, a psicologia organizacional centrou-se nos processos intragrupo e desenvolveu especial interesse pelos grupos como “uma entidade performante”, tendo realizado estudos predominantemente relacionados com a dimensão tarefa (Miguez, 2004; Miguez & Lourenço, 2001).

Com a emergência dos grupos nas organizações dispararam os estudos em torno desta entidade, nomeadamente no que concerne ao seu papel na performance de uma organização. Deste modo, a linha da psicologia organizacional tornou-se dominante, destronando a linha da psicologia social (Lourenço, Miguez, Gomes, & Freire, 2000).

De facto, falar em grupos inseridos no contexto organizacional implica referenciar os três acontecimentos que revolucionaram o conhecimento deste domínio, nomeadamente a contribuição dos estudos de Hawthorne realizados por Mayo, a teoria Sociotécnica levada a cabo pelos membros do Instituto Tavistock, e ainda a Teoria de Campo de Lewin

(Dimas, 2007), e a sua influência na corrente americana de dinâmica de grupo, por exemplo na publicação dos trabalhos de Bennis e Shepard (1956).

Os estudos de Hawthorne realizados por Mayo na década de 30 foram apontados como os responsáveis pela demonstração da importância dos grupos nas organizações e, por conseguinte, pelo despertar do interesse dos grupos neste contexto (Lourenço et al., 2000). Tal deve-se ao facto destes estudos terem evidenciado a influência das normas de grupo, bem como dos grupos informais na performance individual e consequentemente o impacto na produtividade do grupo (Guzzo & Shea, 1992). Por seu lado, a abordagem sociotécnica desenvolvida no Instituto de Tavistock, em Londres, teceu uma nova forma de perspetivar os grupos. De acordo com Guzzo e Shea (1992), esta teoria pôs em causa as teorias mecanicistas vigentes até então (e.g., Weber; Taylor), na medida em que introduziu uma nova conceção de grupo. À luz desta teoria, os grupos constituem entidades fundadas por dois subsistemas – social e tarefa – que estão sempre presentes e compreendem objetivos distintos. Assim, através desta perspetiva, tornou-se possível realçar as duas dimensões inerentes à entidade grupo, e por conseguinte, as necessidades (sociais e de tarefa) que estas comportam (Miguez & Lourenço, 2001). Esta teoria alertou ainda para o facto de que o funcionamento (bom ou mau) de uma organização se encontra dependente do modo de operar de ambas as dimensões, deixando claro que o sucesso do grupo é apenas alcançado através da melhoria e otimização de ambos os sistemas (Guzzo & Shea, 1992; Miguez & Lourenço, 2001).

Como terceira contribuição importa salientar a teoria de campo desenvolvida por Lewin, a qual introduziu o conceito “espaço de vida” e concebeu o grupo como um campo social (Dimas, 2007). O conceito de espaço de vida introduzido por Lewin comporta não só os fatores externos, mas também os aspetos psicológicos do indivíduo (Rodrigues, 2008). De acordo com esta abordagem, o grupo é perspetivado como um todo dinâmico, definido pela interdependência (Dimas; 2007; Lewin, 1939). Assim, de acordo com Lewin (1939), tanto as partes constituintes do grupo como o todo são reais, dotados, porém, de propriedades distintas.

Com a emergência destes estudos, a entidade grupo adquiriu uma nova imagem, tornando-se alvo de interesse das organizações.

2. Relevância dos grupos no contexto organizacional

No início do século XX, acompanhando o processo de industrialização, o trabalho individual apresentava-se funcional, pois o trabalho requerido consistia essencialmente em tarefas repetitivas que não exigiam qualquer tipo de discussão de ideias ou criatividade (Wheelan, 1999). No entanto, com a globalização e com o aumento da competitividade, as empresas viram-se na necessidade de recorrer à inovação de forma a conseguirem acompanhar o desenvolvimento acelerado da tecnologia, com o intuito de sobreviverem e permanecerem competitivas (Leitão, Ferreira, & Azevedo, 2008). Assim, assistiu-se a um nível de exigência e complexidade de tarefas crescente, apenas exequível através da colaboração, surgindo, nesta sequência, a necessidade do trabalho em grupo (Wheelan, 1999).

Atualmente os grupos encontram-se disseminados nas organizações e são vistos como meios capazes de assegurar a competitividade (Miller, 2003). De acordo com Cunha et al. (2007), além de verdadeiros motores da criatividade e inovação, os grupos ostentam ainda a vantagem de reunir diversos profissionais com competências distintas, as quais são dificilmente identificáveis num só indivíduo, pelo que facilita o alcance dos objetivos ou missão da organização. Para além do referido permitem ainda de acordo com o autor, colmatar duas necessidades em simultâneo: psicológicas e organizacionais.

Atendendo ao papel e responsabilidade centrais que os grupos assumem atualmente nas organizações (Smith, 2001), poder-se-á destacá-los tal como Leavitt (1975, *cit in* Guzzo & Shea, 1992) tinha previsto como “basic building blocks of organizations” (p. 270) pelo simples facto de constituírem o único meio capaz de dar resposta às necessidades crescentes das organizações.

3. Grupos vs Equipas

Os grupos ao longo da sua história nem sempre foram vistos de forma positiva. A literatura neste domínio, de acordo com Míguez e Lourenço (2001) oscila em torno da metáfora “grupo bom” e “grupo mau”, sendo que uns lhe atribuem características positivas

e outros tomam uma posição anti-grupo. A título de exemplo, aos olhos de Le Bon e Taylor os grupos eram mal vistos já que o trabalho de grupo era perspectivado como inferior ao individual, e por isso associado a baixos níveis de produtividade, sendo-lhes atribuída a causa de todos os males de uma organização (Lourenço, 2002).

A par do ressuscitar do interesse pelos grupos nas organizações, especialmente no que concerne ao grupo como um conjunto de pessoas reunidas para realizar uma tarefa, assistiu-se ao aparecimento de outro vocábulo neste domínio - “equipa”. Neste sentido, o termo grupo reapareceu no contexto organizacional, contudo, substituído pela etiquetagem de “*equipa*”, e simultaneamente revestido com um valor acrescido, sendo-lhe atribuídas características superiores às atribuídas até então à entidade grupo (Miguez & Lourenço, 2001). A título de exemplo, na perspetiva de Sheard e Kakabadse (2002) os grupos são retratados como um meio para a concretização de uma tarefa. Em contraste, as equipas, segundo estes autores, são definidas como um conjunto de pessoas dotadas de uma estrutura relacional sólida que buscam ir além dos meros grupos, na medida em que visam adequar a sua postura em prol do desenvolvimento da equipa. Assim, à luz da perspetiva de Sheard e Kakabadse (2002), o grande desafio reside em transitar de um grupo perdedor para uma equipa produtiva.

No entanto, segundo Miguez e Lourenço (2001), a emergência e disseminação do vocábulo “equipa” neste contexto poderão ser atribuídas em parte à tentativa de despistar a má reputação imputada à entidade grupo e ainda à necessidade de implementar um termo que salientasse a dimensão tarefa, conveniente e central neste domínio. Assim, o termo equipa, enfatizando a dimensão tarefa e remetendo para a focalização nos resultados e no processo eficácia, pretendia demarcar-se da conotação do termo grupo associada à dimensão afetiva, assumindo-se como um termo mais adequado ao contexto organizacional. Todavia, tal como relembra Miguez e Lourenço (2001), atentando nos pressupostos da perspetiva sociotécnica, constata-se que o grupo constitui um sistema que engloba duas dimensões indissociáveis – social e técnica. Deste modo, o vocábulo “equipa”, ao sobrevalorizar a dimensão tarefa e ao excluir a outra dimensão indissociável (social), acaba por tornar este conceito mais redutor e empobrecido. Assim, de acordo com Miguez e Lourenço (2001), estes conceitos podem ser considerados como divergentes em termos de terminologia, contudo a nível de definição poder-se-á dizer que são equivalentes, remetendo para uma mesma entidade se a sua definição compreender as duas dimensões - social e técnica.

Miguez (comunicação pessoal, 2007, *in* Rodrigues, 2008, p. 57) acrescenta ainda que o grupo e a equipa remetem para uma mesma entidade, no entanto situados em estádios de desenvolvimento distintos. Isto é, de acordo com investigadores assentes numa visão anti-grupo, a equipa é caracterizada como um sistema detentor de elevada produtividade. Por outro lado, os grupos à luz desta perspectiva são caracterizados como sistemas centrados na dimensão afetiva e com baixos níveis de produtividade. Todavia, atentando nas fases de desenvolvimento grupal, verifica-se que a definição de equipa remete para um grupo situado nos últimos estádios de desenvolvimento e, por outro lado, a caracterização de grupo remete para uma entidade a funcionar nos primeiros estádios de desenvolvimento grupal.

Desta forma, considera-se que em vez de enriquecedor, o termo equipa traduz uma visão redutora e ambígua em termos de definição, pois não concebe ambos os sistemas - social e tarefa (Miguez & Lourenço, 2001) e, além disso, apresenta uma visão destituída da perspectiva desenvolvimental (comunicação pessoal, Miguez, 2007, *in* Rodrigues, 2008, p. 57). Como tal, abandonar-se-á o termo equipa no presente estudo e prosseguir-se-á com o termo grupo como um sistema composto pelos pólos fundadores - social e técnico.

4. A Noção de grupo à luz de diferentes perspetivas

As pessoas ao longo da vida pertencem a grupos não só com o intuito de realizarem tarefas, mas também para satisfazerem as necessidades psicológicas (Levine & Moreland, 2006). Nas organizações acontece o mesmo, os indivíduos podem pertencer a diferentes grupos em simultâneo, os quais, de acordo com Cunha et al. (2007), podem ser diferenciados em grupos formais ou informais. Os grupos de índole formal, segundo Cunha et al. (2007) são estruturados no sentido de facilitar a prossecução dos objetivos de uma organização, podendo apresentar um carácter temporário ou permanente de acordo com o destino contínuo ou limitado que lhe foi imposto na sua formação. Por outro lado, os grupos informais emergem com o intuito de suprir as necessidades socioafetivas dos membros.

Dentro deste tipo de grupos, Edgar Schein (1980, *in* Cunha et al., 2007, p. 404) distingue três categorias de acordo com a constituição do grupo em termos de níveis

hierárquicos, surgindo os grupos horizontais, verticais e mistos. Os grupos horizontais são tipicamente constituídos por membros pertencentes ao mesmo nível hierárquico. Contrariamente, os grupos verticais são compostos por membros que ocupam níveis hierárquicos distintos no mesmo departamento. E, por fim, os grupos mistos são compostos por membros de diferentes níveis hierárquicos, bem como de diferentes departamentos.

Na literatura, verifica-se que diversas perspectivas assentes em pressupostos distintos se debruçaram sobre a entidade grupo, conferindo-lhe definições distintas. De acordo com Brown (2000, p. 2), alguns autores apontam o destino comum como o fator crucial inerente aos grupos (“common fate”), por seu turno, outros defendem que aquilo que os distingue é a existência de uma estrutura formal própria (“social structure”), ou ainda, a interação face-a-face (“face to face interaction”), surgindo também uma definição de grupo que apoia a perspectiva de que o grupo existe quando os membros se autodefinem como pertencentes ao mesmo (“self-categorization”). Esta definição associada à teoria da identidade social considera que é possível formar um grupo sem que haja qualquer tipo de interdependência entre os membros, pois de acordo com os pressupostos desta teoria, basta que os membros se referiram ao “nós” como endogrupo e “eles” como exogrupo para que seja criado um grupo (Moreira, 2007). Por seu turno, Brown (2000) complementou esta definição, propondo que se estaria perante um grupo “quando duas ou mais pessoas se definem como membros de um determinado grupo e a sua existência é reconhecida por pelo menos outra pessoa” (p. 2).

Apesar de grande parte da literatura focalizar a sua noção de grupo no constructo identidade, verifica-se também a predominância dos constructos interação e interdependência como parte integrante da caracterização desta entidade (Rodrigues, 2008).

A linha de investigação associada ao constructo interação surge no sentido de enfatizar o grupo como uma entidade diferente das suas partes, pois considera que conhecendo as partes constituintes não é possível conhecer o todo. Nesta perspectiva, Hartley (1997) recorreu à analogia da água, referindo que não faz sentido isolar os seus elementos constituintes, hidrogénio e oxigénio, e tentar compreender cada um dos elementos individualmente com o intuito de compreender o todo, na medida em que a água (o todo) não resulta da soma das propriedades individuais dos elementos, mas da sua combinação. Assim, transportando esta analogia para o domínio dos grupos, verifica-se que, de forma idêntica aos componentes da água, os grupos não são suscetíveis de ser

compreendidos pela soma das características individuais de cada membro, mas sim pela sua interação, descartando a visão dos grupos como um mero conjunto de pessoas.

De modo semelhante, considera-se que o rendimento do grupo não poderá ser previsto através do conhecimento das capacidades de cada membro constituinte isoladamente. Ou seja, somando a performance individual dos membros, não é possível aferir a performance do grupo, pois esta poderá ser mais ou menos do que a soma das partes constituintes tendo em conta a forma como interagem (Levine & Moreland, 2006).

Por seu turno, o aparecimento do modelo sistémico, proveniente da teoria dos sistemas arquitetada por Von Bertalanffy, introduziu um novo olhar sobre os grupos (Dimas, Lourenço & Miguez, 2008). Este modelo produziu alterações na conceção de grupo, principalmente no que concerne à introdução do constructo interdependência e contexto na sua definição. À luz deste modelo, o grupo constitui um sistema social aberto.

De acordo com o modelo sistémico, os grupos podem ser considerados como entidades complexas onde ocorrem interações entre os membros constituintes e o contexto no qual se inserem (Arrow, McGrath, & Berdahl, 2000). Este contexto é composto não só pela organização na qual os grupos estão enraizados, mas também pelo meio externo (Pfeffer & Salancik, 1978; Peiró, 1984, *in* Lourenço, 2002). Recorrendo à metáfora das matrioskas, os grupos, segundo esta perspetiva, podem ser encarados como sistemas que encaixam uns nos outros (Agazarian, 2004). Desta forma, os grupos encaixariam na organização pertencente, a qual por sua vez encaixaria no supra sistema composto pelas organizações externas e, em última instância, pela sociedade em geral (Lourenço, 2002).

Assim, tendo em conta a natureza sistémica do grupo, constata-se que as influências ocorrem em ambos os sentidos, ou seja, o grupo é influenciado pelo meio externo e simultaneamente influencia-o (Heinen & Jacobson, 1976; Wheelan, 1994; Bouwen & Fry, 1996, *in* Lourenço, 2002). Deste modo, tal dinâmica implica que sempre que seja realizada uma intervenção na organização implementando uma mudança num determinado sistema, não seja descurado o facto de esta mudança apresentar também repercussões nos outros sistemas (Gantt & Agazarian, 2006). De forma semelhante, Fiedler (1967, *in* Wheelan, 2005a) defende que quando um acontecimento afeta um membro, este repercute-se a nível global, afetando o todo. Assim, considerando o grupo como uma entidade viva complexa, a definição de grupo como um conjunto de pessoas independentes torna-se descabida à luz desta teoria (Arrow et al., 2000), sendo defendida a conceção de grupo como um “composto” no sentido da química, como oposição a mistura. Deste modo, de acordo com

esta perspetiva aquilo que ocorre no seio do grupo é considerado como fruto das dinâmicas interpessoais, transcendendo indubitavelmente a dimensão individual (Lourenço, 2002).

Em suma, de acordo com Gantt e Agazarian (2006), esta perspetiva concebe os grupos numa lógica de sistemas, em detrimento de uma lógica individual, acentuando o seu carácter real.

Derivada e impulsionada por esta linha de investigação, surge a noção de grupo postulada pela teoria sociotécnica, a qual concebe o grupo como um sistema fundado por dois pólos interativos e indissociáveis - socioafetivo e tarefa (Miguez & Lourenço, 2001). No presente trabalho, será dada especial relevância à noção de grupo proposta pela teoria sociotécnica e ainda à definição de grupo introduzida pelo Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), na qual este trabalho assenta.

Capítulo II

Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Wheelan (1990, 1994)

1. Enquadramento do desenvolvimento grupal

Na sequência da emergência dos grupos no contexto organizacional, sucedeu a crença de que o bom funcionamento dos grupos era estritamente necessário para o sucesso das organizações, pelo que criou simultaneamente a necessidade de compreender o modo de operar dos grupos (Wheelan, 1999). Tendo em conta a sua heterogeneidade, tornou-se um desafio gerir os processos grupais e compreender os contornos que estes adquirem à medida que o grupo se desenvolve (Dimas, Lourenço, & Miguez, 2005; Dimas et al., 2008).

O desenvolvimento grupal tem constituído o alvo de diversos investigadores desde 1950, tendo adquirido ao longo do tempo cada vez mais impacto e consistência (Wheelan, Davidson, & Tilin, 2003b). Este fenómeno pode ser definido como o “processo através do qual um conjunto de pessoas com fracas ligações entre si, se desenvolve até se tornar uma entidade unificada” (Brower, 2000, *cit in* Lourenço, 2002, p. 113). Ou ainda, no ponto de vista de Berkowitz (1974, *in* Smith, 2001), o desenvolvimento grupal pode ser encarado como um conjunto de transformações que ocorrem no seio do grupo que lhe conferem uma capacidade acrescida para resolver problemas.

Os estudos produzidos no âmbito desta temática enfatizam os elementos tempo e mudança e concebem o grupo como um sistema mutável ao longo da sua existência (Arrow, Poole, Henry, Wheelan, & Moreland, 2004). De facto, de acordo com a maioria das investigações existentes na literatura, constata-se que quando os grupos são formados não se encontram imediatamente preparados para trabalhar (Guzzo & Shea, 1992), remetendo para uma necessidade primária de interação e apenas posteriormente para a criação de uma unidade matura capaz de produzir (Wheelan, 2005b).

A causa da natureza dinâmica imputada a esta identidade é atribuída em parte às alterações que ocorrem a nível dos processos de grupo e à experiência adquirida à medida que se desenvolve (Arrow et al., 2004) e ainda à interdependência (Lourenço, 2002). Assim, tendo em conta as transformações que ocorrem no seio do grupo ao longo do seu percurso desenvolvimental, Oliveira, Miguez e Lourenço (2005) caracterizam o grupo como “diferente e igual a si próprio” (p. 3), referindo que o grupo adquire diferentes contornos ao longo do tempo face às sucessivas mudanças de que é alvo, não perdendo contudo a sua essência, já que a cultura e estrutura próprias perduram.

Em 1950, Bales debruçou-se sobre as interações ocorridas nos pequenos grupos e desenvolveu um sistema capaz de padronizar estas mesmas dinâmicas, que por sua vez desencadeou inúmeras investigações (Wheelan & Kaeser, 1997).

De acordo com estes modelos, o desenvolvimento grupal ocorre ao longo de estádios passíveis de serem descritos e identificados, tendo em vista as características distintas que comportam (Buzaglo & Wheelan, 1999). Todavia, poder-se-á dizer que as transformações que ocorrem de estágio para estágio não são radicais, pelo contrário, evidenciam uma certa continuidade (Oliveira et al., 2005). Deste modo, o desenvolvimento grupal pode ser perspectivado como um percurso contínuo que vai evoluindo e adquirindo diferentes contornos ao longo do tempo, podendo no entanto sofrer processos regressivos.

De uma forma geral, os modelos existentes na literatura apresentam mais pontos em comum do que diferenças (Dimas, 2007; Lourenço, 2002; Smith, 2001), apontando ainda para uma certa complementaridade (Oliveira et al., 2005). Porém, constata-se que os vários níveis de existência grupal percorridos pelo grupo se encontram enunciados na literatura com designações distintas, sendo frequentemente denominados por estádios, fases, períodos ou ainda momentos de vida grupal, apresentando, contudo, todos eles a função de espelhar o estado evolutivo do grupo num determinado nível de existência grupal (Dimas, 2007). No entanto, de acordo com Oliveira et al. (2005), aquilo que distingue verdadeiramente os modelos uns dos outros é a forma como perspectivam o desenvolvimento grupal, nomeadamente no que concerne à sequencialidade.

Deste modo, atentando nos modelos derivados da perspectiva desenvolvimental, poder-se-á diferenciá-los em diferentes tipologias, de acordo com o modo como concebem o desenvolvimento do grupo. Lourenço (2002), apoiado nos trabalhos de Wheelan e Kaeser (1997) e Bouwen e Fry (1996), diferencia os modelos existentes em quatro categorias: lineares, em espiral ou cíclicos, polares e de equilíbrio interrompido.

Os denominados modelos lineares consideram o desenvolvimento dos grupos como uma progressão ordenada em estádios de desenvolvimento previsíveis, os quais divergem qualitativamente entre si. Além disso, têm como pressuposto que o grupo aumenta o seu grau de maturidade, bem como produtividade à medida que se desenvolve (Mennecke et al., 1992, *in* Smith, 2001), enquadrando-se nesta perspectiva o modelo de Bennis e Shepard (1956), assim como o modelo de Tuckman (1965). Ambos os modelos concebem o desenvolvimento grupal como um percurso tipicamente marcado pela dependência até à interdependência, compreendendo, contudo, um período intermédio de contradependência

e admitem ainda que o grupo possa estagnar ou que não consiga alcançar a maturidade.

Por seu lado, na ótica dos modelos em espiral ou cíclicos, os grupos deparam-se com problemáticas que se repetem ao longo dos estádios, sendo que, mesmo após a sua resolução, essas mesmas problemáticas podem voltar a surgir, estando impregnada neste tipo de modelos uma lógica de avanços e recuos (Wheelan, 2005a). Deste modo, nesta perspetiva a resolução dos problemas é temporária e, como tal, a maturidade encontra-se em constante transição (Lourenço, 2002).

Por outro lado, os modelos polares equacionam o grupo como um campo no qual coexistem forças de valência oposta, sendo as mesmas responsáveis pela locomoção e, em última instância, pelo desenvolvimento grupal (Lourenço, 2002). Estas forças são verificáveis, a título de exemplo nas dinâmicas “dependência versus independência”.

Por fim, os modelos de equilíbrio interrompido consideram o desenvolvimento humano como um alternar de momentos de inércia com períodos de mudança seguidos novamente de estabilidade (Lourenço, 2002).

2. Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994)

No seguimento de uma perspetiva assente no pressuposto de que os grupos se desenvolvem, foram realizadas inúmeras investigações no sentido de criar um modelo unificado capaz de integrar as várias perspetivas em torno do desenvolvimento grupal (Wheelan, Davidson, & Tilin, 2003b). Neste sentido, Wheelan (1990, 1994) desenvolveu um modelo denominado por Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos construído através de uma revisão elaborada da literatura existente neste domínio. De acordo com Wheelan e Kaeser (1997), os estudos levados a cabo por Verdi e Wheelan (1992) e por Wheelan e McKeage (1993) obtiveram resultados que apontam para a sua validade.

Baseada nos princípios dos modelos de desenvolvimento lineares, Wheelan (2005a) concebe o desenvolvimento grupal como uma sequência evolutiva constituída por cinco estádios que delineiam o percurso do grupo até à maturidade. O primeiro estádio, denominado dependência e inclusão, incide na problemática das necessidades de segurança e inclusão no grupo e é marcado pela relação de dependência estabelecida com o líder (Wheelan, 2005a; Wheelan, Burchill, & Tilin, 2003a; Wheelan et al., 2003b); o segundo,

designado contradependência e luta, constitui o contexto propício ao conflito, durante o qual se assiste essencialmente a problemáticas relacionadas com as dinâmicas de poder e autoridade (Wheelan et al., 2003a); o terceiro estágio é marcado pela confiança, intitulado-se confiança e estrutura; em seguida, surge o estágio trabalho, o mais maturo, marcado pela focalização na realização da tarefa; por fim, a autora, acrescenta ainda um último estágio, tal como Tuckman e Jensen (1977), relativa à terminação do grupo e somente aplicável a grupos temporários, designado por “terminus”.

Integrando em parte a perspectiva dos modelos cíclicos, Wheelan (2005a) considera que o grupo se encontra sujeito a avanços e recuos, sendo que determinadas temáticas vão sendo repetitivamente abordadas, podendo ainda correr o risco de estagnar. Este modelo reflete predominantemente influências dos modelos de Bennis & Shepard (1956), Bion (1961), Tuckman & Jensen (1977). Denota-se ainda que a linha de investigação da autora se encontra essencialmente orientada para as dinâmicas organizacionais e intergrupo (Wheelan, 2003).

Além da revisão extensa dos modelos existentes na literatura, destaca-se o Questionário de Desenvolvimento Grupal (GDQ) elaborado por Wheelan e Hochberger (1996). Este questionário constitui um instrumento de identificação do estágio vivenciado pelo grupo num determinado momento, o qual confere validade ao seu modelo. Este instrumento encontra-se organizado em quatro escalas compostas, cada uma delas, por 15 itens correspondentes aos quatro estágios de desenvolvimento grupal. A primeira escala é constituída por itens que visam verificar em que medida o grupo se encontra focalizado em questões relacionadas com a dependência e a inclusão; a segunda escala compreende questões que permitem aferir o grau de orientação do grupo para questões em torno do conflito e da contradependência; por sua vez, a terceira escala compreende itens que se destinam a avaliar os níveis de confiança e estrutura estabelecidos pelo grupo; e, por fim, a quarta escala destina-se a aferir a produtividade (Wheelan, Buzaglo, & Tsumura, 1998; Wheelan et al., 2003b).

Wheelan desenvolveu ainda um instrumento de observação denominado Sistema de Observação do Desenvolvimento Grupal (GDOS) no sentido de aferir o conteúdo das declarações verbais proferidas pelo grupo. O GDOS dispõe de oito categorias - Declarações de dependência; Declarações de contradependência; Declarações de fuga; Declarações de luta; Declarações de parêlha; Declarações contra-parêlha; Declarações de tarefa e ainda Declarações Imperceptíveis (Wheelan & Kaeser, 1997; Wheelan, 2005b). De

acordo com Wheelan (2005b), este instrumento permite ainda tecer conclusões acerca do tipo de declarações verbais mais utilizadas pelo grupo numa determinada fase de desenvolvimento e oferece, simultaneamente, uma visão clara das mudanças que ocorrem a nível da comunicação à medida que o grupo se desenvolve. Através da utilização deste instrumento, verificou-se que o quarto estágio de desenvolvimento compreende os níveis máximos de declarações de tarefa, e, os primeiros estádios de desenvolvimento revelam elevados níveis de declarações de fuga, luta e dependência (Wheelan & Williams 2003, *in* Wheelan, 2005b).

Wheelan constatou ainda na sua investigação que os estádios mais avançados são aqueles que ostentam níveis de produtividade mais elevados (Wheelan & Lisk, 2000; Wheelan, Murphy, Tsumura, & Fried-Kline, 1998; Wheelan & Tilin, 1999, *in* Wheelan, 2003). Em seguida, apresenta-se o Modelo de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994).

2.1. Dependência e inclusão

A problemática do primeiro estágio, Dependência e Inclusão, reside nas necessidades de segurança e inclusão no grupo e tem como elemento característico a relação de dependência estabelecida com o líder (Whelaan, 2005a).

Devido à situação nova e ambígua característica deste estágio, os membros iniciam um processo de descoberta de forma a perceberem as regras de conduta e os comportamentos aceites pelo grupo, com vista a adotarem a postura mais adequada, no sentido de serem aceites pelo líder, assim como pelos outros (Wheelan et al., 2003a). De acordo com Wheelan (2005a) face à escassa interação entre os membros, assim como à falta de estrutura e cultura próprias do grupo, gera-se um clima de ansiedade. Deparados com esta situação, os membros procuram no único elemento com um papel devidamente definido, ou seja no líder, toda a estrutura, segurança e orientação, sendo consequentemente estabelecida uma relação marcada pela dependência, típica deste estágio (Wheelan, 2005a).

O líder aos olhos dos membros é perspectivado como um porto-seguro e caracterizado como benevolente, competente e detentor de todo o conhecimento, sendo-lhe depositada toda a confiança, apresentando-se simultaneamente inerente a crença de que este deve assumir o papel de uma figura parental (Freud, 1950, *in* Wheelan, 2005a).

Considera-se ainda que neste primeiro estágio a função primordial do líder consiste em baixar efetivamente os níveis de ansiedade, cabendo-lhe para esse efeito, de acordo com Wheelan (1999), facultar toda a estrutura através de um estilo de liderança diretivo.

A comunicação encontra-se inibida e comprometida devido à confluência de diversos fatores, tais como a ansiedade e o medo de rejeição. Fruto deste clima, os membros tendem a ser extremamente cuidadosos e educados com o intuito de agradarem a todos, estando essencialmente subjacente a este comportamento o medo de rejeição (Wheelan, 2005a). Assim, assaltados pelo medo de se envolverem no temido conflito e em nome da sobrevivência no grupo, os membros optam por adotar uma postura concordante, procurando ocultar o verdadeiro ponto de vista ou introduzir qualquer tipo de informação divergente possível causadora de desacordo (Wheelan, 2005a).

Face ao conformismo instalado e à concordância aparente, a coesão do grupo aumenta, e consequentemente, os níveis de ansiedade diminuem (Wheelan, 2005a). Deste modo, segundo a autora, o conformismo forjado neste estágio pode ser encarado como um promotor do desenvolvimento do grupo, na medida em que assegura a redução dos níveis de ansiedade, conferindo ao grupo alguma segurança.

Importa também referir que neste estágio a comunicação é monopolizada pelos membros com estatuto externo superior, assistindo-se à subestimação da participação dos elementos com estatuto mais baixo (Wheelan, 2005a). Como repercussão, de acordo com a autora, o processo de tomada de decisão é geralmente gerido pelos membros mais poderosos, ou seja, pelos elementos que possuem um estatuto mais elevado. Face a este tipo de tomada de decisão, os membros que não foram envolvidos neste processo não se sentem minimamente envolvidos, sendo prejudicial para o rendimento do grupo. Verifica-se ainda que as decisões muitas vezes são tomadas sem que os próprios membros se apercebam da prossecução deste processo (Wheelan, 2005a).

Relativamente ao trabalho, constata-se que é evitado e adiado sistematicamente, na medida em que é encarado como uma possível fonte causadora de conflito já que exige para a sua prossecução troca de pontos de vista Wheelan (2005a). Deste modo, segundo Wheelan et al. (2003a), o grupo opta por engrenar no “pseudo-trabalho”, direcionando a conversa para tópicos sem qualquer ligação com a tarefa, já que o cerne da preocupação dos membros reside em serem aceites pelos outros, em detrimento de concretizar uma determinada tarefa. Assim, a decisão para iniciar o trabalho parte do líder, contudo a

adesão do grupo é mínima, assistindo-se a um consequente rendimento mínimo do grupo (Buzaglo & Wheelan, 1999).

Nesta altura torna-se pertinente fomentar discussões com objetivos duplos, tendo em vista a clarificação de objetivos que servirá de alavanca para a exploração de outras questões, tais como valores ou estatuto, permitindo também, de certa forma, através deste procedimento, a redução da tensão e ansiedade, surgindo como uma estratégia de intervenção em prol da inclusão no grupo (Wheelan, 2005a). Por outro lado, de acordo com a autora, esta estratégia apresenta ainda como segundo objetivo envolver todos os membros na discussão conferindo-lhes a oportunidade de participar.

Para que o grupo não corra o risco de permanecer estagnado nesta primeira fase, o líder deverá incitar o grupo a introduzir ideias e opiniões divergentes (Wheelan, 1999). Apenas quando é criado um sentimento de pertença, o grupo consegue avançar, encontrando-se preparado para enfrentar o clima conflituoso do segundo estágio.

2.2. Contradependência e luta

Alcançada a necessidade de segurança, o grupo transita para o estágio contradependência e luta, assistindo-se a um decréscimo significativo das pressões conformistas e à consequente emergência do conflito em torno de valores, papéis, objetivos e tarefas (Wheelan, 2005a). Além disso, de acordo com a autora, assiste-se à tomada de partidos quanto ao líder, isto é, à formação de subgrupos ou coligações. Provindos de um estágio no qual foram em parte forçados a não exprimir o verdadeiro ponto de vista sob o risco de serem excluídos, o grupo guiou-se pelo conformismo, não sendo capaz de introduzir qualquer tipo de informação divergente. Consequentemente, a missão do grupo ficou por traçar, devido à falta de objetivos delineados (Wheelan, 2005a).

Porém, conquistado um sentimento de segurança e de pertença no final do estágio anterior, os membros passam a sentir-se mais confortáveis para participar e expor livremente o verdadeiro ponto de vista. Como tal, nesta altura sentem-se capazes de discordar sem temer a rejeição do grupo. Posto isto, de acordo com Wheelan (2005a) o conformismo sofre uma diminuição significativa dando azo ao tão anteriormente temido conflito e à emergência de coligações em torno de ideias semelhantes. Assim, a repressão da diferença surge como uma alavanca para a vontade de a expor, assistindo-se à

manifestação do descontentamento com os papéis atribuídos no primeiro estágio e à vontade de redefini-los (Wheelan, 2005a). Tendo em conta que apenas num clima que favoreça a introdução de divergências se torna exequível proceder à discussão, nesta altura, mais do que nunca deve ser criada uma atmosfera confortável que favoreça a expressão de pontos de vista divergentes (Wheelan, 2005a).

A caracterização do líder, neste segundo estágio, sofre mudanças notórias. Os membros nesta altura pretendem acima de tudo libertarem-se do poder e influência do líder (Wheelan, 2005a). Assim, assiste-se à emergência de sentimentos divergentes quanto à figura de autoridade, os quais se encontram na origem da formação de coligações em torno do líder. Este acontecimento constitui um ponto de viragem, principalmente no que concerne à natureza da relação estabelecida com o líder, verificando-se o abandono da dependência e a tomada da contradependência (Wheelan, 2005a).

Atentando nos subgrupos, bem como as coligações verifica-se que estes são encarados como uma ameaça, pois propiciam o conflito e destabilizam por completo a estabilidade do grupo (Wheelan, 2005a). Todavia, de acordo com Wheelan os subgrupos, bem como as coligações urgem ser aceites, na medida em que a sua aceitação constitui um pré-requisito para o avanço do grupo, pois somente num meio que valide e favoreça a introdução de informação divergente se torna possível discutir ideias e alcançar um consenso e, por conseguinte, alcançar uma visão partilhada de objetivos impreterivelmente necessária à prossecução do trabalho.

Neste sentido, apesar de o conflito ser apontado como causa da quebra de coesão do grupo, verifica-se que este se encontra na origem da criação de relações de confiança, pois através da engrenagem no conflito os membros têm oportunidade de discutir e de se revelarem tal como são (Wheelan, 2005a). Assim, segundo a autora, após a resolução do conflito, a relação tende a tornar-se indubitavelmente fortalecida, pois os membros apercebem-se de que mesmo discordando da outra parte, continuam a ser aceites. Deste modo, o conflito encontra-se na origem da criação de um contexto seguro, baseado na confiança, contribuindo para o aumento da cooperação. De acordo com Wheelan e Burchill (1999), apenas através da resolução do conflito o grupo pode usufruir verdadeiramente da colaboração. No final deste estágio, as coligações urgem ser aceites e o grupo deve estar preparado para coabitar com a diferença e ser capaz de resolver os conflitos com sucesso, para que não corra o risco de estagnar.

2.3. Confiança e estrutura

O terceiro estágio é caracterizado pela confiança, cooperação e criação de uma estrutura sólida (Wheelan & Conway, 1991).

Alcançar o terceiro estágio de desenvolvimento, Confiança e Estrutura, é sinónimo de que o grupo foi capaz de resolver os conflitos com sucesso permanecendo unido. Deste modo, após a superação do conflito, os membros contam com um clima de confiança e sentem-se preparados para depositá-la no grupo, bem como no líder (Wheelan, 2005a). Assim, resolvidas as problemáticas de ordem socioafetiva nos estádios anteriores, segundo Wheelan (2005a) assiste-se à canalização da energia para a realização da tarefa. Esta passagem constitui um elemento diferenciador deste estágio face aos anteriores, nos quais a dimensão tarefa apresentava uma relevância diminuta. Como tal, neste momento torna-se necessário criar uma base sólida para a realização do trabalho.

Deste modo, este estágio dedica-se a ajustamentos referentes à cultura e estrutura do grupo, pelo que implica a redefinição ou mudança de alguns aspetos, tais como normas, valores e objetivos, com vista à prossecução dos objetivos (Wheelan, 2005a; Wheelan, 2005b), pois, ainda que no estágio anterior tivesse sido feita uma tentativa de definir os papéis problemáticos, apenas nesta altura o grupo dispõe de níveis de confiança e coesão necessários para a sua verdadeira concretização.

Nesta fase, o grupo alcança uma visão partilhada dos objetivos, a qual propicia a vontade de alcançá-los em conjunto com vista ao sucesso do grupo, em detrimento do sucesso individual, assistindo-se à valorização do “nós” (Wheelan, 2005a). Neste seguimento, com vista à prossecução dos objetivos, a comunicação apresenta-se descentralizada, aberta e direcionada para a tarefa, em detrimento de ser usada em benefício próprio (Buzaglo & Wheelan, 1999; Wheelan, 2005a;). Assim, o processo de negociação torna-se também mais maduro, patente através do desenvolvimento de estratégias de tomada de decisão, assim como divisão do trabalho (Wheelan, 2005a).

Relativamente ao líder, surgem novamente alterações. Quando o grupo se encontra nutrido de objetivos e papéis claros e usufrui de uma unidade organizada, fica automaticamente capacitado para realizar as tarefas propostas de forma autónoma (Wheelan, 2005a). Consequentemente assiste-se à perda de dominância do líder e à tomada de controlo por parte do grupo. Deste modo, o líder perde o estatuto de fonte de orientação

e direção e passa a ser visto como coordenador e facilitador dos processos que ocorrem no grupo, sendo-lhe ainda atribuída a responsabilidade de envolver progressivamente os membros na liderança (Wheelan, 1999).

Neste estágio denota-se ainda o aumento da coesão, não só através da visão partilhada de objetivos, mas também devido à diminuição ou inexistência de coligações e ainda à tolerância das mesmas (Whelaan, 2005a). Assim, segundo Wheelan, assiste-se ao reaparecimento das pressões conformistas devido à necessidade de construção conjunta dos padrões de funcionamento do grupo.

De acordo com Wheelan (2005a) os conflitos continuam a acontecer, porém em menor intensidade e menos preocupantes, pois o grupo dispõe dos recursos necessários para a sua resolução, na medida em que já conseguiu resolvê-los com sucesso nos estádios anteriores.

Nesta altura é notória a cooperação e o envolvimento dos membros no seio do grupo, assim como a motivação para alcançar os objetivos. No final deste estágio, o grupo dispõe de uma base sólida para a realização do trabalho e para atingir o rendimento máximo, encontrando-se preparado para trabalhar (Buzaglo & Wheelan, 1999).

2.4. Trabalho

Atingida a maturidade, o grupo transita para o quarto estágio de desenvolvimento denominado por “trabalho”, o qual, como o próprio nome indica, é marcado pela focalização na tarefa bem como na produtividade (Wheelan et al., 2003b).

De acordo com Wheelan (1990), os grupos nesta fase passam cerca de 60% do tempo, efetivamente, a trabalhar. Como tal, assiste-se a um aumento significativo de declarações de tarefa, as quais ocupam cerca de 76% da comunicação produzida (Wheelan e Williams, 2003 *in* Wheelan 2005a).

Nos estádios anteriores foram realizados esforços para criar a estrutura sólida. Assim neste momento os objetivos são claros e o grupo visa a produtividade máxima. Além disso, as coligações são toleradas e percecionadas como uma mais-valia (Wheelan 2005a).

Assim, o grupo concentra-se na exploração e discussão de estratégias pertinentes no sentido de obter estratégias eficazes na resolução de problemas. No seio de um clima

confortável no qual reina a confiança e a cooperação, o grupo encontra-se preparado para se envolver em tarefas desafiantes, implementando criatividade e inovação no trabalho (Wheelan, 2005a). Wheelan (1999) acrescenta ainda que o líder nesta fase deve intervir como um consultor, pois o grupo já é capaz de resolver a maior parte dos problemas, como tal a intervenção do líder é mínima ou realizada quando solicitada. De qualquer modo, especialmente quando ocorre uma mudança no grupo, o líder deve estar particularmente atento à mesma. Segundo Buzaglo e Wheelan (1999), considera-se que neste momento o grupo reúne todas as condições para constituir um grupo produtivo, já que foi capaz de percorrer estágio a estágio com sucesso, rumo ao patamar de desenvolvimento mais elevado. Neste momento, torna-se crucial que a organização na qual o grupo se encontra enraizado apoie a inovação e apresente uma missão estritamente definida ao longo da sua existência (Wheelan, 1999).

2.5. Términus

Os grupos nascem com o intuito de cumprirem um objetivo e permanecem unidos com um propósito, no entanto, quando este deixa de existir, o grupo dissolve-se (Shaw, 1976, *in* Wheelan, 2005a).

Assim, Wheelan (2005a), tal como Tuckman e Jensen (1977), introduziu uma quinta fase designada por “terminus”, aplicável a grupos temporários. Esta fase assume-se como o desfecho ou terminação da experiência de vida do grupo. Durante esta fase, os membros fazem um balanço do seu percurso e dos resultados que alcançaram e procuram prolongar a união facultada pelo grupo.

2.6. Contribuição do Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994)

Wheelan (1990, 1994) contribui com uma revisão elaborada de diversos modelos de desenvolvimento grupal, existentes na literatura, oferecendo através do Modelo Integrado de Desenvolvimento dos Grupos uma visão consolidada dos mesmos (Buzaglo & Wheelan, 1999).

No entanto, de acordo com Miguez (comunicação pessoal, 2011), apesar de os processos de grupo decorrentes em cada fase estarem implícitos, estes não se encontram elencados de forma explícita no respetivo contexto. Deste modo, o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), baseado no modelo de Wheelan (1990, 1994) e que se apresenta em seguida contribuirá no sentido de acrescentar os processos de forma explícita em cada fase de desenvolvimento grupal.

Capítulo III

Modelo Integrado de desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)

1. Definição de grupo à luz de Miguez e Lourenço (2001)

Influenciado e baseado no Modelo de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994), surge o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).

Neste momento, procederemos à noção de grupo adotada por este modelo e ao enquadramento do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001), referenciando a forma como concebe o desenvolvimento grupal de forma detalhada, bem como as suas principais influências.

A definição de grupo proposta por Miguez e Lourenço (2001) incorpora aspetos da perspetiva Lewiniana, pois concebe o grupo como uma totalidade dinâmica baseada na interdependência. Além disso, integra os pressupostos da teoria sociotécnica, na medida em que considera o grupo como uma entidade portadora de dois subsistemas ou pólos fundadores interdependentes e interativos – social e tarefa.

De acordo com Miguez e Lourenço (2001), para que o grupo exista é necessário que se encontrem reunidos três requisitos fundamentais: presença e perceção de pelo menos um *alvo mobilizador* comum a todos os elementos, bem como *interdependência* e *interação* frequente entre os elementos constituintes do grupo (Alves, Lourenço, & Miguez, 2010; Miguez & Lourenço, 2001). Estes ingredientes constituem forças impulsoras à génese do grupo (Miguez & Lourenço, 2001).

A noção de grupo inerente a este modelo introduz ainda o vocábulo *alvo-mobilizador* que de acordo com Rodrigues (2008) surge como um objetivo percebido por todos os elementos constituintes do grupo, objetivo esse que desperta a atenção e a motivação dos membros e, por conseguinte, leva à mobilização de energia para a sua execução. Deste modo, a noção estática de objetivo é substituída por algo dinâmico e o dispêndio de energia é considerado uma força impulsora (Rodrigues, 2008). A substituição do vocábulo objetivo pelo vocábulo *alvo-mobilizador* deve-se ainda à ambiguidade que o termo objetivo possa suscitar, já que existem grupos que não apresentam objetivos estritamente definidos (Lourenço, 2002).

Em suma, de acordo com Lourenço (2002), “a interdependência, totalidade dinâmica, fronteiras (temporais e psicológicas) e prossecução de alvo(s) comum(ns)” (p. 54) constituem os pilares nos quais se edifica a definição da entidade grupo.

2. Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) apresenta uma visão integradora de diversos modelos presentes na literatura, beneficiando de diferentes visões provenientes de modelos assentes em pressupostos distintos (Dimas, 2007; Moreira, 2008). Tal como o modelo de Wheelan (1990, 1994), o presente modelo integra a perspetiva dos modelos cíclicos, pois considera que o grupo ao longo do percurso de desenvolvimento se encontra sujeito a avanços e recuos, podendo ainda correr o risco de permanecer estagnado numa determinada fase. Como tal, este modelo não descarta a possibilidade do grupo não conseguir alcançar a maturidade (Pinto, Lourenço, & Dimas, 2010).

De forma semelhante ao modelo de Wheelan, o modelo de Miguez e Lourenço (2001) adquire contornos dos modelos lineares, uma vez que encara o desenvolvimento grupal como uma sucessão de quatro fases previamente definidas – Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação, Realização.

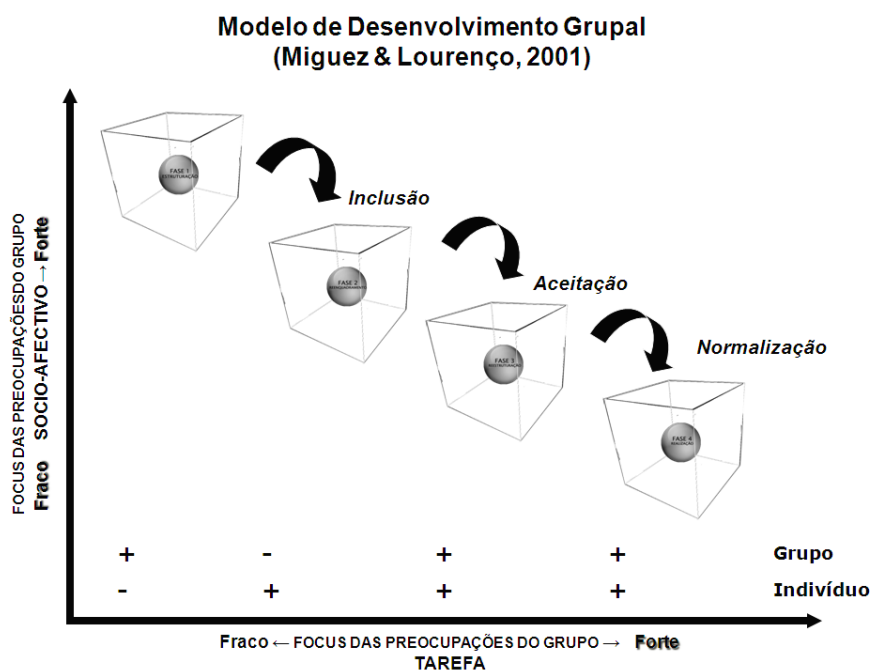


Figura 1 - Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001)

Relativamente às fases de desenvolvimento, estas são concebidas como um percurso desde a dependência face à figura de autoridade até à verdadeira interdependência, e ainda por um período intermédio turbulento de contradependência (Miguez & Lourenço, 2001; Pinto, Lourenço, & Dimas, 2010). Utilizando a metáfora do desenvolvimento humano, a primeira fase de desenvolvimento deste modelo seria equiparada à infância, na qual é evidenciada a dependência face ao líder; posteriormente a adolescência marcada pela rebelião seria o período intermédio de contradependência típico da segunda fase; a terceira fase seria comparada à fase adulta; por fim, uma quarta fase equivalente à maturidade, na qual o grupo atinge a verdadeira interdependência (Moreira, 2007). Este percurso transpõe influências do modelo linear de Bennis e Shepard (1956), o qual se encontra organizado em duas etapas, correspondendo cada uma delas à dependência e à interdependência (Dimas, 2007).

O modelo de Miguez e Lourenço (2001) integra também aspetos dos modelos polares, já que defende que no seio do grupo existem forças de valência contrária, responsáveis pelo gerar de locomoção imprescindível para o avanço do grupo (Dimas, 2007). A título de exemplo, a “dependência vs independência”, assim como a “identidade individual vs identidade grupal” constituem pólos opostos com os quais o grupo se vai deparando ao longo do desenvolvimento (Lourenço, 2002, p. 117).

Assente na perspetiva sociotécnica, este modelo defende que o grupo comporta dois subsistemas, social e tarefa, e como tal encara o desenvolvimento em dois ciclos evolutivos - socioafetivo e tarefa (Miguez & Lourenço, 2001). Estes ciclos são perçecionados numa linha temporal, considerando-se que à medida que os grupos se desenvolvem ambos vão sofrendo mutações (Pinto et al., 2010).

Cada subsistema apresenta a particularidade de compreender objetivos específicos e distintos (Guzzo & Shea, 1992). Deste modo, os objetivos do subsistema socioafetivo encontram-se relacionados com a satisfação das necessidades emocionais e, por outro lado, o subsistema tarefa com as necessidades de realização de tarefa. Embora diferenciáveis, o subsistema afetivo e o subsistema tarefa são indissociáveis, encontrando-se ambos presentes ao longo de toda a existência grupal (Miguez & Lourenço, 2001). No entanto, no primeiro ciclo assiste-se à predominância do subsistema socioafetivo, já que o alvo das preocupações do grupo reside nesta dimensão; por sua vez, no segundo ciclo, assiste-se à focalização do grupo no subsistema tarefa e, por conseguinte, à saliência deste subsistema, face à preocupação máxima do grupo na realização da tarefa (Miguez & Lourenço, 2001).

Neste modelo é realçada a interdependência entre ambos os subsistemas. De acordo com este pressuposto, as quatro fases nas quais os grupos se desenvolvem são agrupadas nos respetivos ciclos fundadores de acordo com as dinâmicas que nelas ocorrem, espelhando a evolução dos respetivos ciclos (Pinto et al., 2010). Deste modo, o ciclo afetivo abarca as duas primeiras fases, Estruturação (primeira etapa) e Reenquadramento (segunda etapa); por sua vez, o ciclo de tarefa comporta as duas últimas fases Reestruturação (primeira etapa) e Realização (segunda etapa) (Miguez & Lourenço, 2001; Pinto et al., 2010).

Em seguida, tendo em conta o objetivo do nosso trabalho que é validar a integração dos processos de grupo nas fases de desenvolvimento e por questões pedagógicas de apresentação, iremos expor o modelo em dois momentos separados. Num primeiro momento, apresentaremos a visão mais clássica das fases de desenvolvimento e num segundo momento faremos a explicitação dos processos de grupo em cada uma das fases de desenvolvimento.

2.1. Estruturação

A fase “Estruturação” constitui a primeira fase de desenvolvimento do Modelo Integrado de Miguez e Lourenço (2001). Esta fase é essencialmente marcada pelas dinâmicas de dependência e necessidade de inclusão no grupo, convergindo com a posição de Wheelan (1990, 1994) que ressalva estes elementos como fulcrais no primeiro estágio.

Os indivíduos encontram-se mais focalizados no grupo do que em si próprios. Assim, constata-se que os membros desistem um pouco da sua individualidade, isto é, procuram anular a sua diferença e centram-se especialmente no grupo.

Além disso, neste momento, as necessidades do foro socioafetivo assumem especial relevância, assistindo-se à focalizam-se no subsistema afetivo. Neste sentido, Miguez e Lourenço (2001) sugerem uma intervenção vocacionada para a dimensão menos saliente, ou seja, para a dimensão que aparentemente levanta menos problemas. Como tal, a intervenção, segundo os autores, deverá ser direcionada para a dimensão tarefa como forma de estruturar as relações.

De acordo com Miguez e Lourenço (2001), para que o grupo avance para a segunda fase de desenvolvimento torna-se imprescindível que a necessidade premente de inclusão

seja satisfeita, sendo só neste momento alcançado o pré-requisito necessário à transição do grupo para a segunda fase de desenvolvimento.

2.2. Reenquadramento

A fase Reenquadramento apresenta como características principais a contradependência e a necessidade premente de aceitação da diferença (Miguez & Lourenço, 2001; Rodrigues, 2008). De forma semelhante ao modelo de Wheelan na fase “Contradependência”, ou ainda ao modelo de Tuckman (1965) na fase “Storming”, na fase “Reenquadramento” o conflito constitui o elemento central deste estágio (Dimas, 2007).

Contrariamente à fase anterior, nesta fase, o indivíduo centra-se predominantemente em si próprio, procurando impor as suas ideias, funcionando numa lógica de dominância.

Neste momento, o grupo encontra-se focalizado nas necessidades socioafectivas, como tal a tarefa é secundarizada. Deste modo, a intervenção sugerida por Miguez e Lourenço (2001) centra-se, tal como na fase anterior, na dimensão tarefa.

Nesta fase, os membros confrontam-se com a necessidade premente de aceitação da diferença (Miguez & Lourenço, 2001). Isto é, de acordo com Miguez e Lourenço (2001), apenas quando a diferença é aceite, o grupo transita para a terceira fase de desenvolvimento e simultaneamente para o segundo ciclo de desenvolvimento.

2.3. Reestruturação

A fase “Reestruturação”, primeira etapa do segundo ciclo, distingue-se das anteriores pela interdependência percebida pelos membros, assim como pela realização da sua necessidade premente – normalização (Rodrigues, 2008). Para que a necessidade de normalização seja satisfeita, torna-se necessário fazer os reajustamentos de normas, bem como objetivos e papéis, isto é, criar uma estrutura sólida de trabalho. Alcançada a necessidade premente de normalização, ou seja, após o reajustamento dos padrões de funcionamento do grupo, o grupo encontra-se apto para transitar para o nível de desenvolvimento mais elevado (Lourenço, 2002; Rodrigues, 2008).

Neste momento, o grupo encontra-se predominantemente focalizado na dimensão tarefa, como tal Miguez e Lourenço (2001) sugerem uma intervenção especialmente focalizada na dimensão afetiva, isto é, segundo os autores, neste momento torna-se pertinente apelar às relações afetivas desenvolvidas nos estádios anteriores como forma de aprimorar a dimensão tarefa.

Porém, na terceira fase de desenvolvimento os membros focalizam-se na realização da tarefa e, como tal, desprendem-se da submissão e dominância e transitam para uma lógica de cooperação, necessária para a verdadeira colaboração. Deste modo, nesta fase pela primeira vez são capazes de fazer uma integração do indivíduo e do grupo. Isto é, por outras palavras, de acordo com Miguez (comunicação pessoal, 2011) são capazes de funcionar de forma complementar e sinérgica.

2.4. Realização

Conquistada a necessidade de normalização, o grupo transita para a fase Realização, alcançando a maturidade (Miguez & Lourenço, 2001). Neste momento, o grupo já usufrui de todos os recursos para realizar as tarefas com autonomia. Assim, nesta fase, os membros centram-se na dimensão tarefa, já que apresentam como preocupação central a obtenção do rendimento máximo. Deste modo, tal como na fase anterior, Miguez e Lourenço (2001) sugerem uma intervenção especialmente focalizada na dimensão menos saliente, isto é, na dimensão afetiva. Nesta fase, o funcionamento complementar e sinérgico volta a ser reforçado.

2.5. Transição entre os ciclos desenvolvimentais – afetivo e tarefa

A transição entre o ciclo afetivo e o ciclo tarefa comporta transformações a nível de diversos aspetos cruciais para o desenvolvimento do grupo e, por isso, merece especial atenção. Em primeiro lugar, assiste-se a uma reviravolta no que concerne à gestão da diferença. Na primeira fase, a diferença era temida e, por isso, evitada. Consequentemente, os membros percebiam-se todos como iguais (Dimas, 2007). No entanto, na segunda fase, com a emergência das diferenças reais no grupo, os membros usam-na como fonte de

discórdia, passando a perceberem-se todos como diferentes, gerando-se um clima tempestuoso, uma vez que ainda não são capazes de coabitar com a diferença. Todavia, no final do segundo estágio, assiste-se à aceitação da diferença, a qual constitui um marco que assinala o início de um novo ciclo (Dimas, 2007).

Segundo Agazarian (2004), os sistemas humanos vivos sobrevivem e desenvolvem-se através do reconhecimento e integração das diferenças, tornando-se através deste procedimento mais complexos. No mesmo sentido, de acordo com Miguez (comunicação pessoal, 2011), a forma como os membros lidam com a diferença encontra-se relacionada com o seu desenvolvimento. Sendo assim, poder-se-á dizer que desta transição de ciclos transparece o grau acrescido de maturidade e complexidade conquistada pelo grupo, pois, tal como refere Miguez (comunicação pessoal, 2011), neste momento o grupo desprende-se de uma lógica de sobrevivência e transita para uma lógica de desenvolvimento, já que é capaz de diferenciar e integrar informação.

Constata-se que a transição entre ciclos comporta ainda transformações notórias relativamente aos níveis de interdependência. Atentando nas dinâmicas do primeiro ciclo, verifica-se que o grupo se confronta com os pólos tensionais “dependência” e “independência”, contudo, na transição para o segundo ciclo de desenvolvimento, o grupo desprende-se desta dicotomia e atinge a verdadeira interdependência (Dimas, 2007). As transformações a nível de interdependência são notórias não só a nível do subsistema tarefa, mas também socioafectivo (Alves et al., 2010).

Como resultado do funcionamento do grupo, espera-se “dinamismo, evolução e progressão” (Dimas et al., 2008, p. 11). Neste sentido, como facilitadores dos processos grupais, o cerne da preocupação reside na facilitação do desenvolvimento grupal, rumo ao mais alto nível de desenvolvimento, tornando-se pertinente a referência e exploração dos processos de grupo ao longo das fases através das quais os grupos se desenvolvem. Assim, concebendo o grupo como um sistema dinâmico, em constante transformação ao longo das fases pelas quais se desenvolve, só faz sentido conceber os fenómenos grupais de acordo com o momento temporal associado, bem como a sua história de vida de forma a compreendê-lo na sua totalidade (Dimas et al., 2005; Dimas et al., 2008).

3. Validação da integração dos processos de grupo nas fases de desenvolvimento (2001)

Como vimos anteriormente, o desenvolvimento grupal é perspectivado em quatro níveis de existência grupal com características distintas. Assim, na perspectiva de que existem quatro níveis de existência grupal com características distintas, os autores definem a impossibilidade de explorar os processos de grupo separadamente do funcionamento/vivência do grupo numa determinada fase. Isto é, se as fases de desenvolvimento são qualitativamente diferentes, os processos de grupo adquirem obrigatoriamente diferentes contornos, em função das modificações ocorridas no contexto em que se inserem.

Em síntese, se existem quatro fases de desenvolvimento grupal com características distintas, existirá alguma relação entre os diferentes estilos de liderança/ tipos de comunicação/ estratégias de gestão de conflitos/ estratégias de negociação/ tipos de processos decisórios/ representações de eficácia propostos por teorias descontextualizadas do desenvolvimento grupal e as fases de desenvolvimento. No sentido de validar esta posição, recorrer-se-á a teorias existentes na literatura acerca dos processos de grupo (cf. Anexo 1, 2, 3, 4, 5, 6) e procurar-se-á demonstrar a sua relação com as fases de desenvolvimento do Modelo Integrado de Miguez e Lourenço (2001).

Deste modo, tendo em conta os nossos objetivos, recorreremos num primeiro momento a modelos teóricos existentes na literatura relativos a cada processo de grupo e, num segundo momento, procuraremos articulá-los e integrá-los em cada uma das fases de desenvolvimento. Recorreremos a este procedimento para todos os processos de grupo em cada uma das fases de desenvolvimento grupal do modelo de Miguez e Lourenço (2001).

Assim, por considerarmos que o processo liderança ocupa um lugar especial nesta relação, pois de facto este é o processo em que encontramos maior integração das diferentes dimensões na literatura, conforme constatamos em Wheelan (1990, 1994) e veremos em Hersey e Blanchard, começaremos por este processo.

3.1. Fase de Desenvolvimento Estruturação

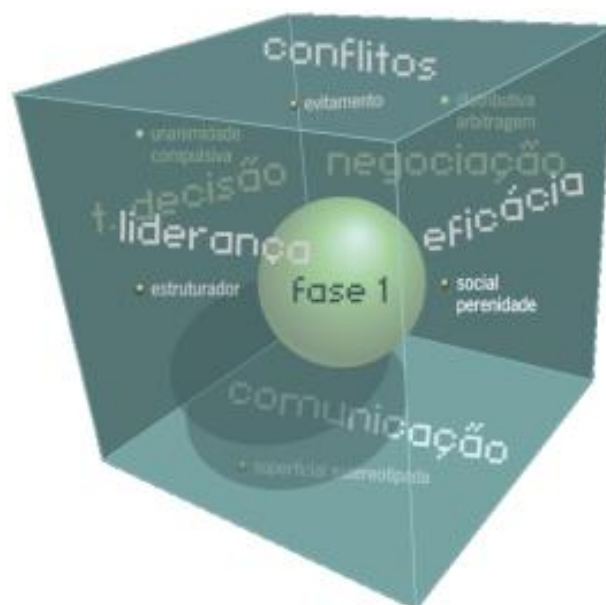


Figura 2

Modelo de Desenvolvimento Grupal – Fase 1 (Miguez & Lourenço, 2001)

3.1.1. Liderança diretiva (Hersey & Blanchard, 1969, 1988, 1996)

De acordo com Hersey e Blanchard (1969, 1988, 1996 *cit in* Rego, 1998, p. 303), para grupos detentores de níveis de maturidade reduzidos, isto é, quando o grupo “não é capaz, nem quer assumir responsabilidades” sugerem o estilo de liderança diretivo, através do qual o líder determina e faculta instruções. De acordo com os autores, este estilo encontra-se especialmente direcionado para a tarefa e porém pouco vocacionado para a dimensão relacional. Através deste estilo, o líder procura facultar toda a estrutura e supervisionar os membros de perto, referindo de forma detalhada “como”, “quando” e “onde” os membros devem realizar uma determinada tarefa (Hersey & Blanchard, 1986, p. 5).

Na primeira fase de formação do grupo, estruturação, tudo é novidade, como tal os membros sentem-se desamparados e buscam no líder toda a orientação, estabelecendo uma relação de dependência com o mesmo (Miguez & Lourenço, 2001).

Atentando nas dinâmicas que ocorrem na fase “estruturação”, assiste-se a um nível baixo de maturidade do grupo, isto é, o grupo ainda não tem vontade nem capacidade para assumir responsabilidade e cumprir as tarefas, pois funciona numa lógica de evitamento do

trabalho, na medida em que este é concebido como possível fonte geradora de conflito. Além disso, face à falta de estrutura do grupo, os membros necessitam de ser supervisionados de perto, daí que apenas através de um estilo de liderança estruturante que proporcione toda a orientação, as necessidades acabam por ser colmatadas, conduzindo à diminuição dos níveis de ansiedade.

Neste seguimento, tudo indica que o estilo de liderança diretivo caracterizado pela ênfase no comportamento de tarefa proposto por Hersey e Blanchard seja adequado a este nível de existência grupal. Este procedimento justifica-se pela necessidade de estruturação sentida pelos membros neste momento dado que o grupo funciona de certo modo de forma mecanicista, na medida em que se encontra totalmente dependente do líder e espera que este faculte toda a estrutura necessária, através da referência exata daquilo que deve fazer assim como da forma como deve ser feito até ao ínfimo pormenor (Rodrigues, 2008). Assim sendo, o líder deve dar instruções, assim como sistematizar, clarificar a comunicação e gerir a participação (Yukl, 1994, *in* Rego, 1998), conferindo-lhe inevitavelmente um papel de *estruturador*.

Deste modo, recorrendo a um estilo diretivo, através do qual o líder faculta todas as instruções e dirige, tornar-se-á possível contribuir para a redução dos níveis de ansiedade do grupo. Além disso, uma vez que o grupo neste momento se encontra centrado na dimensão “afetiva”, Miguez e Lourenço (2001), de certa forma alinhados com a teoria de Hersey e Blanchard, os quais concebem a liderança em torno das dimensões afetiva e tarefa, reforçam a pertinência de estruturar as relações que neste momento são superficiais, através da estruturação da tarefa, isto é, intervir através da dimensão menos saliente (Miguez & Lourenço, 2001). Assim, constata-se que nesta fase de desenvolvimento o grupo requer essencialmente um estilo de liderança orientado para o comportamento de tarefa, característico do estilo de liderança diretivo.

3.1.2. Comunicação subordinada (Nelson & Quick, 2003)

De acordo com Nelson & Quick (2003), a comunicação defensiva subordinada é caracteriza-se pelo evitamento e passividade. Este tipo de comunicação demonstra essencialmente a dificuldade do indivíduo em expressar a sua opinião e sentimentos, ou ainda em contrariar o outro interveniente e defender os próprios interesses, apresentando,

de certo modo, uma lógica de submissão subjacente. Recorrendo à grelha SAVI¹ desenvolvida por Agazarian e Simon, verifica-se que a comunicação do tipo “fuga” parece enquadrar-se no padrão de comunicação defensiva subordinada. Este tipo de comunicação caracteriza-se tipicamente pelos seguintes aspetos: ambiguidade, mudança de tópico, resposta a questões com outras questões, recurso ao humor (Agazarian & Gantt, 2003).

No seio de um clima indefinido, típico da fase estruturação, no qual os objetivos não são claros e os papéis ainda não se encontram estruturados, os membros procuram perceber as normas e os comportamentos valorizados pelo grupo com o intuito de não correrem o risco de serem excluídos pelo mesmo (Moreira, 2007). A inclusão no grupo constitui a preocupação central dos membros neste momento (Miguez & Lourenço, 2001), como tal esta característica confere ao grupo a particularidade de operar sob uma lógica de evitamento da diferença, a qual apresenta inevitavelmente um impacto no processo de grupo comunicação. Assim, poder-se-á dizer que a comunicação defensiva subordinada parece enquadrar-se neste estágio de desenvolvimento.

Perante a necessidade de agradar impregnada nesta fase, os membros recorrem à comunicação cordial e educada, a qual lhes assegura uma imagem positiva. Além disso, evitam introduzir informação divergente, optando por tomar uma posição conformista sob o risco de serem mal vistos pelo grupo ou de serem percebidos como desviantes e, em última instância, excluídos. Este tipo de comportamento leva a que a confrontação ou ainda a defesa dos próprios interesses fique comprometida.

Assim, poder-se-á dizer que os membros são de certa forma forçados a servirem-se de uma comunicação inibida, isto é, de dizerem apenas aquilo que acham que é bem visto aos olhos do grupo, filtrando deste modo toda a informação em nome da sua sobrevivência no grupo. Além disso, nesta fase os membros dispõem apenas de relações superficiais e baseadas em estereótipos, por essa razão não se expõem tal como são, tentando resguardar-se ao máximo, e portanto, acabando por secundarizar a intimidade.

Face a este tipo de comunicação estabelecida, verificam-se repercussões em todos os outros processos neste momento de vivência grupal. Uma vez que este tipo de comunicação se rege pelo evitamento, tal não permitirá uma comunicação fluida, nem total veracidade e, consequentemente, o grupo não contará nem com intimidade nem com cooperação.

¹ Grelha de Análise da Interação Verbal (Agazarian & Simon, 1967)

Em suma, fruto do medo de rejeição patente neste estágio, o grupo estabelece uma comunicação do tipo *superficial e estereotipada*, destituída de autenticidade e regida pela cordialidade (Miguez & Lourenço 2001), a qual pode ser declarada como comunicação defensiva subordinada. Este tipo de comunicação é dificilmente transferida e acaba por comprometer o processo de tomada de decisão (Gantt & Agazarin, 2007).

3.1.3. Tomada de decisão – AI e AII (Vroom & Yetton, 1973)

De acordo com Vroom e Yetton (1973), o processo decisório do tipo “AI” (autocrático) ocorre quando o líder leva a cabo a sua decisão de acordo com a informação que possui, deixando o grupo à margem deste processo, na medida em que não solicita nenhuma opinião, contribuição ou participação. Por sua vez, o segundo estilo “AII”, proposto pelos mesmos autores, requer alguma participação do grupo no entanto de forma muito reduzida, na medida em que o líder recorre ao grupo, recolhendo informação do mesmo, ainda que durante este processo possa não mencionar o problema em causa. A intenção do líder cinge-se a recolher informação do grupo, em detrimento de solicitar qualquer tipo de opinião ou avaliação. Neste procedimento, a decisão é apenas tomada pelo líder.

Denota-se que nesta primeira fase de desenvolvimento, estruturação, o sistema se encontra pouco permeável às diferenças, na medida em que estas são perspetivadas como uma ameaça à estabilidade do sistema e, por isso, encaradas como perigosas. Como consequência, o sistema fecha-se à diferença, evitando-a, e adota uma postura concordante em torno de um clima de falsa harmonia, no qual o conformismo atinge o seu expoente máximo. Este conformismo forjado acaba por baixar os níveis de ansiedade, contudo conduz inevitavelmente a um processo de tomada de decisão empobrecido e enviesado. Assim, perante um clima dominado pelo conformismo, os membros percebem-se como iguais (Dimas, 2007; Dimas et al., 2008).

Face à relação de dependência estabelecida com o líder, os membros não ousam contrariar a opinião do mesmo, ainda que não concordem (Dimas, 2007, Rodrigues, 2008), já que não são capazes de confrontar a figura de autoridade. No mesmo sentido, de acordo com Lourenço (2002) o grupo neste momento tende a seguir as instruções do líder, gerando-se uma coesão em torno do mesmo. Assim sendo, a decisão acaba por ser tomada por *unanimidade compulsiva* (Miguez e Lourenço, 2001) em torno da posição tomada pelo líder.

Além disso, neste momento, o *group think* apodera-se do grupo. De acordo com Guzzo e Shea (1992), o *group think* confere ao grupo um processo decisório ineficaz. Este fenómeno é apontado como um problema e desvantagem dos grupos em geral, contudo, à luz do modelo de Miguez e Lourenço (2001), é concebido como um problema específico desta fase (Rodrigues, 2008). Devido à presença deste fenómeno neste primeiro estágio, o leque de escolhas diminui automaticamente, conduzindo a uma visão mais redutora (Janis, 1982, *in* Gibson, 2003), desencadeando uma tomada de decisão indubitavelmente empobrecida. Perante este panorama, digamos que o grupo se encontra impossibilitado para tomar decisões, na medida em que existe de certa forma uma perda de perspetivas, devido à informação uniforme sistematicamente introduzida pelos membros.

Importa ainda referir que a confluência de outros fatores patentes nesta fase, tais como a comunicação defensiva e evitante, impossibilitam a prossecução da tomada de decisão (Gantt & Agazarian, 2007). Assim, perante um clima dominado pelo conformismo e pelo *group think*, assim como face ao receio de discordar dos outros, a tomada de decisão acaba por ser enviesada e, como tal, parece ser preferível adotar um estilo de processo decisório que não implique o envolvimento do grupo. Deste modo, recorrendo ao modelo de Vroom e Yetton, verifica-se que os estilos AI e AII sugeridos pelos autores parecem ser os adequados a este contexto. De acordo com o estilo AI, o líder leva a cabo a sua decisão de acordo com a informação que possui, deixando o grupo à margem deste processo. Tendo em conta que neste nível de existência grupal apenas uma minoria participa, já que de uma forma geral os membros tendem a recear expor a opinião a título individual e, além disso, as decisões tendem a ser monopolizadas pelos membros detentores de um estatuto mais elevado, a participação do grupo no processo decisório torna-se desnecessária e de certo modo inapropriada.

Deste modo, o indivíduo priva-se de manifestar a sua opinião para adotar a opinião do grupo, ainda que não esteja de acordo. Neste sentido, é também capaz de tomar as decisões que julga serem as preferidas do grupo, devido às pressões conformistas patentes neste estágio, bem como à necessidade premente de inclusão.

Por outro lado, o processo decisório baseado no estilo AII parece também apropriado neste contexto. Isto é, quando o líder solicita informação do grupo, esta atitude poderá fomentar o aparecimento de opiniões divergentes. Além disso, o facto de não pedir qualquer tipo de conselho adequa-se a este estágio, na medida em que os membros ainda não estão preparados para contribuir para a tomada de decisão do grupo.

Constata-se assim que tanto o estilo autocrático I como o autocrático II parecem passíveis de serem aceites neste estágio, pois os membros não estão interessados em participar, na medida em que tal implica exporem-se. Além disso, o líder é caracterizado como competente e poderoso e, por isso, os membros confiam plenamente na sua capacidade para tomar decisões.

3.1.4. Conflito – evitamento e acomodação (Thomas, 1976, 1992)

De acordo com Thomas (1976, 1992 *in* Rego, 1998), a estratégia de evitamento apresenta baixos níveis de assertividade assim como cooperação, na medida em que esta estratégia não permite responder nem aos interesses próprios, nem aos interesses das outras partes envolvidas. Isto é, o indivíduo adota uma posição neutra, evitando envolver-se no conflito, demonstrando em certa medida indiferença e optando por ignorar ou negligenciar tanto os seus interesses como os da parte oponente ou contraparte. Assim, esta estratégia gerida pela passividade compromete a resolução do conflito, na medida em que apesar de o conflito existir, as partes insistem em “fechar os olhos”, evitando-o a todo o custo, deixando-o por resolver. De acordo com Thomas (1976) os vocábulos “fuga” e “apatia” (p. 901) exprimem este tipo de orientação. Fruto desta estratégia, ambas as partes não obtêm aquilo que pretendem (Rego, 1998).

Por outro lado, quando os membros adotam a estratégia de gestão de conflitos acomodação, os indivíduos preocupam-se mais com a satisfação da outra parte, do que com o alcance dos objetivos pessoais (Thomas, 1976). Neste sentido, optam por negligenciar ou sacrificar os próprios interesses, submetendo-se aos interesses da contraparte. Esta estratégia, de acordo com Thomas (1976) visa o *apaziguamento* entre as partes envolvidas. Deste modo, esta estratégia poderá ser caracterizada como cooperativa, não podendo, contudo ser considerada assertiva, já que os objetivos pessoais ficam comprometidos.

Atentando nesta primeira fase de desenvolvimento, constata-se que o conflito é perspectivado como uma ameaça à estabilidade do grupo, daí que o grupo opte por evitá-lo (Miguez & Lourenço, 2001). Tendo em conta que os membros nesta fase apresentam como preocupação máxima a inclusão no grupo, tendem a evitar o conflito a todo o custo de forma a não se envolverem em atritos que lhes possam conferir má imagem ou ainda correrem o risco de serem excluídos do grupo. Deste modo, os membros preferem “jogar pelo seguro”, procurando situarem-se à margem do conflito. Face à dificuldade em

confrontar a contraparte, nesta fase os membros acabam por não lutar pelos próprios interesses. Nesta sequência, a estratégia de evitamento pertencente ao modelo de Thomas parece aplicar-se a este estágio de desenvolvimento.

Por outro lado, face ao receio de serem excluídos, os membros procuram agradar aos outros ainda que tal signifique abdicar dos próprios interesses, na medida em que consideram que sacrificando os próprios interesses conseguirão conquistar o grupo. Como tal a estratégia de gestão de conflitos acomodação sugerida por Thomas (1976), a qual se baseia, de acordo com o autor, no apaziguamento e na manutenção de uma relação positiva com a contraparte, também parece viável nesta fase de desenvolvimento.

Em suma, tendo em conta que neste primeiro estágio reina a harmonia aparente, os membros não se sentem capazes de discordar e confrontar opiniões contrárias, parecendo por isso provável que neste nível de existência grupal optem por estratégias de natureza não confrontativas - *evitamento* e acomodação. De acordo com os resultados do estudo levado a cabo por Dimas et al. (2008), verificou-se que, de facto, as estratégias não confrontativas tendem a diminuir à medida que o grupo avança, estando por isso associadas a estádios iniciais.

3.1.5. Eficácia social e sistémica (Beaudin & Savoie, 1995; Savoie & Beaudin, 1995)

Beaudin e Savoie (1995) apontam uma primeira dimensão destinada à esfera social, a qual compreende a qualidade da experiência grupal. Esta dimensão transparece a qualidade das relações socioafectivas, bem como o nível de coesão patentes no grupo e apresenta como critérios o *clima* vivido pelo grupo, *satisfação* e o *apoio* no trabalho, *competências* e *desenvolvimento profissional* (Beaudin & Savoie, 1995). Por sua vez, a dimensão sistémica, tocante à perenidade do grupo, apresenta como critérios a capacidade de *adaptação* do grupo bem como o *envolvimento* dos membros no mesmo (Beaudin & Savoie, 1995).

Nesta fase de desenvolvimento, o trabalho é evitado e, como tal, a eficácia de tarefa encontra-se comprometida. No entanto, a eficácia não se encontra apenas voltada para a dimensão tarefa, mas sim para objetivos distintos, correspondentes aos respetivos pólos fundadores do sistema grupo – sócio - afetivo e tarefa (Rodrigues, 2008). Assim, nesta fase de desenvolvimento verifica-se que a eficácia constitui um processo que remete essencialmente para o subsistema socioafetivo, pois o grupo encontra-se especialmente focalizado nesta dimensão.

De acordo com Miguez e Lourenço (2001, *in* Rodrigues, 2008), a eficácia voltada para o subsistema afetivo comporta três dimensões associadas: *resultado socioafetivo*, que se destina à procura da criação de relações afetivas, bem como à preocupação com a qualidade das mesmas; *imagem-socioafetiva* associada com a imagem exterior dessas mesmas relações; e, por fim a *perenidade afetiva* referente à necessidade e vontade de permanecerem reunidos e à manutenção das relações afetivas.

Esta concepção de eficácia encontra-se de certa forma alinhada com o modelo de Beaudin e Savoie. Apesar de este modelo apresentar uma visão destituída das fases de desenvolvimento, introduz, todavia, quatro tipos de eficácia, que podem ser definidas como “diferentes faces da mesma realidade” (Lourenço et al., 2000, p. 7). Tendo em conta que os membros neste momento se encontram centrados no estabelecimento de relações afetivas assim como em serem aceites, poder-se-á dizer que atribuem, neste momento, maior relevância a este tipo de eficácia. Deste modo, a representação da eficácia social sugerida por Beaudin e Savoie constitui a representação de eficácia dominante do primeiro ciclo de desenvolvimento do grupo.

Este modelo apresenta ainda a dimensão sistémica concernente à perenidade do grupo, a qual compreende a capacidade de “adaptação” bem como o “envolvimento” dos membros no grupo como critérios (Beaudin & Savoie, 1995, *in* Lourenço, 2002, p. 105). Através desta dimensão torna-se possível aferir o grau de motivação dos membros para continuarem a permanecer a um determinado grupo (Dimas, 2007). Esta dimensão parece adquirir importância neste contexto, na medida em que a preocupação dos membros reside no sentimento de pertença e manutenção no grupo. O desejo de permanecer no grupo torna-se crucial para que o grupo não corra o risco de se desintegrar e em última instância do seu avanço ficar comprometido (Lourenço, 2002). Como tal, parece poder afirmar-se que no primeiro ciclo a representação de eficácia é do tipo social-sistémica.

3.1.6. Negociação distributiva soft e arbitragem (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002)

A estratégia de negociação distributiva soft ocorre quando uma das partes abdica dos seus interesses, como forma de chegar a um acordo com a outra parte. Esta estratégia implica, de certo modo, sacrificar as preferências individuais para ceder à contraparte, tendo como objetivo a manutenção da harmonia no seio do grupo (Schermerhorn et al., 2002).

Por outro lado, a arbitragem verifica-se quando ocorre a intervenção de uma terceira parte no processo de negociação. Para a sua prossecução, o líder adota a postura de um “juiz”, isto é, num primeiro momento escuta as partes envolvidas na discussão e procura compreender a visão de ambas, e posteriormente, num segundo momento, toma uma decisão aplicável a ambas (Schermerhorn et al., 2002). Assim, o líder não interfere no processo, no entanto monopoliza a decisão.

Nesta fase de desenvolvimento, os membros ainda não contam com um clima de confiança no grupo, nem se sentem à vontade para expor o verdadeiro ponto de vista. Assim sendo, as estratégias de negociação integrativas (visam o benefício de ambas as partes) acabam por não ser exequíveis neste estágio, já que estas exigem cooperação, assertividade e comunicação aberta.

Sabendo que os membros funcionam numa lógica de evitamento da diferença, estes acabam por introduzir apenas informação concordante, renunciando a exposição das verdadeiras preferências quando estas não são coincidentes com as da contraparte. Além disso, devido ao medo de rejeição, os membros revelam incapacidade de defenderem os próprios interesses, demonstrando baixos níveis de assertividade. Deste modo, acabam por adotar estratégias acomodatórias, uma vez que estas estratégias não envolvem confrontação e permitem agradar a contraparte, parecem constituir uma opção para o grupo nesta fase de desenvolvimento, já que através da utilização destas estratégias, os membros asseguram, de certa forma, a inclusão no grupo. Já que os membros ainda não são capazes de alcançar o consenso entre si, a arbitragem torna-se adequada neste contexto.

3.2. Fase de desenvolvimento Reenquadramento

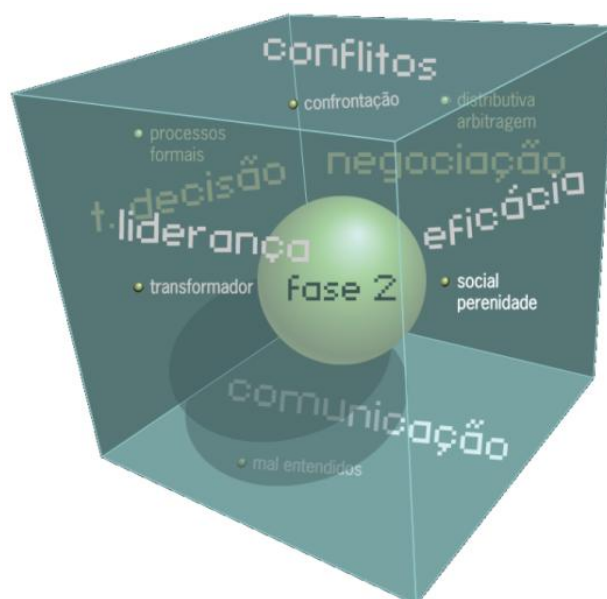


Figura 3

Modelo de Desenvolvimento Grupal – Fase 2 (Miguez & Lourenço, 2001)

3.2.1. Liderança persuasiva (Hersey & Blanchard, 1969, 1988, 1996)

De acordo com Hersey & Blanchard (1969, 1988, 1996, *in* Rego, 1998, p. 303) quando o grau de maturidade é baixo a moderado, ou seja, quando o grupo “é incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança”, o líder deverá adotar um estilo *persuasivo*. Este estilo, de acordo com os autores, caracteriza-se pela elevada preocupação em incidir em ambos os pólos, tarefa e relacional. Perante este estado de maturidade, o grupo continua a necessitar de direção, pois não possui competências que lhe permitam dar resposta às situações com as quais se depara, tendo por isso necessidade de ser orientado a nível da tarefa. Por outro lado, de acordo com Hersey & Blanchard (1986), o comportamento relacional de apoio também se revela necessário nesta altura, já que a motivação e o entusiasmo dos membros em realizar uma tarefa devem ser encorajados e estimulados. Perante este tipo de maturidade, o líder necessita de persuadir o grupo, para que este siga o curso desejado.

Atentando na fase reenquadramento, verifica-se que os indivíduos neste contexto criam subgrupos e começam a procurar a sua autonomia com o intuito de se desprenderem da relação de dependência característica do estágio anterior, adotando uma posição de contradependência face ao líder (Dimas, 2007). Assim, embora algumas coligações

permaneçam do lado do líder com uma atitude defensora, outras optam pelo lado contrário, desafiando a autoridade (Dimas, 2007). Como tal, a coesão em torno do líder, patente no estágio anterior, nesta altura dissolve-se. Perante esta mudança, a postura do líder necessitará de ser reajustada.

Neste nível de existência grupal, poder-se-á dizer que o grupo apresenta um nível de maturidade baixo a moderado, isto é, encontra-se incapacitado para assumir responsabilidade, na medida em que vive um clima tempestuoso marcado pela discórdia e confrontação, e por outro lado, demonstra vontade e confiança, patentes através da postura participativa que adota. Assim, diante deste nível de maturidade, Hersey e Blanchard sugerem que o líder recorra a um estilo persuasivo. Este estilo de liderança parece enquadrar-se a esta fase de desenvolvimento, na medida em que a ação do líder proposta por este estilo encontra-se vocacionada para ambos os pólos tarefa e relacional.

O comportamento de tarefa sugerido por este modelo justifica-se pelo facto do grupo ainda não apresentar uma estrutura sólida, nem ser capaz de tomar decisões. Por outro lado, o comportamento relacional de apoio revela-se igualmente necessário, uma vez que destruída a harmonia, através do aparecimento das coligações e do conflito, a insatisfação emerge, e como tal, o apoio e encorajamento do líder constituem uma mais-valia. Além disso, os membros, neste momento, já se demonstram motivados para realizar a tarefa, assim sendo, torna-se pertinente que o líder encoraje e estimule a participação dos membros para que estes se sintam progressivamente envolvidos e comprometidos com o grupo.

A atitude dos membros face ao líder apresenta também repercussões no estilo de liderança deste estágio de desenvolvimento. Relembrando, nesta fase, assiste-se à formação de coligações e à substituição da relação de dependência face ao líder, pela contradependência (Miguez & Lourenço, 2001). Deste modo, os membros contestam a opinião do líder sempre que estão em desacordo e recusam o controlo exercido pela figura de autoridade. Como tal, o estilo diretivo funcional na primeira fase, neste contexto, já não é passível de ser aceite. Consequentemente, para que o grupo siga o curso desejado, o líder vê-se na obrigação de persuadir os membros, explicando e clarificando a razão pela qual pretende levar a cabo uma determinada decisão ou agir de uma determinada forma, para que a sua ação seja validada. Isto é, contrariamente à fase de desenvolvimento anterior, os membros do grupo, nesta fase, contrariam o líder sempre que estão em desacordo e não se conformam com a ação do líder se esta não for devidamente justificada. Assim, neste

momento o líder deverá recorrer a uma posição ativa, a qual lhe confere um papel de *transformador* (Miguez & Lourenço, 2001).

Perante o clima marcado pela contestação e hostilidade típico desta fase, o líder deverá ainda empenhar-se em persuadir os membros de que apenas através da aceitação da diferença no grupo, fator premente nesta fase (Miguez & Lourenço, 2001), a realização da tarefa será exequível e o grupo não permanecerá estagnado. Com efeito, deverá convencer o grupo de que as diferenças representam a riqueza do grupo e que, por isso, devem ser cultivadas e incentivadas. Neste sentido, o líder deverá assegurar-se de que todos os membros participam e expõem a sua “diferença”.

3.2.2. Comunicação defensiva dominante (Nelson & Quick, 2003)

De acordo com Nelson e Quick (2003), a comunicação defensiva dominante, consiste em comunicação tipicamente agressiva. Contrariamente à comunicação defensiva subordinada, neste tipo de comunicação assiste-se à substituição do *flight* pelo *fight*, ou seja ao abandono da passividade e à tomada de uma posição ativa. Deste modo, perante uma comunicação do tipo *fight* assiste-se predominante a contradições, interrupções, confrontação e sarcasmo (Agazarian & Gantt, 2003). Apesar de a comunicação deste estágio (comunicação defensiva dominante) ser qualitativamente diferente da comunicação no estágio anterior (comunicação defensiva subordinada), de acordo com Nelson e Quick (2003) ambos constituem estilos de comunicação nefastos para o bom funcionamento do grupo.

Atentando na fase reenquadramento constata-se que neste momento os membros sentem-se preparados para se revelarem tal como são. Assim sendo, contestam e confrontam as opiniões quando estão em desacordo, manifestando abertamente a diferença. Deste modo, assiste-se à transição de uma postura passiva, patente na fase anterior, para uma postura ativa do grupo, que por sua vez conduz à substituição da comunicação defensiva subordinada, tipicamente evitante, pela comunicação defensiva dominante, marcada pela confrontação.

Nesta fase, a coesão do grupo decresce e as necessidades de afirmação pessoal atingem o expoente máximo, por conseguinte, os membros procuram impor as suas ideias, recorrendo, para esse efeito, a comunicação essencialmente de índole competitiva. Este tipo de comunicação acaba por introduzir ruído, isto é, comunicação que apresenta uma

probabilidade mínima de ser transferida (Shannon & Weaver, 1964, *in* Agazarian, 2004), sendo propícia à geração de *mal entendidos*.

3.2.3. Tomada de decisão – CI e CII (Vroom & Yetton, 1973)

De acordo com Vroom e Yetton (1973), o processo decisório do tipo “CI”, consultivo, ocorre quando o líder recorre apenas a determinados membros, separadamente do grupo, expondo e partilhando a problemática, solicitando ainda a opinião dos mesmos. Contudo, neste processo a decisão final fica a cargo do líder, a qual poderá traduzir ou não a opinião dos mesmos. De forma semelhante, o estilo “CII”, identificado pelos autores, caracteriza-se pela exposição da problemática ao grupo e posteriormente pelo envolvimento dos membros, na medida em que o líder solicita sugestões. Todavia, a decisão continua a ser tomada apenas pelo líder, podendo ser convergente ou divergente da opinião do grupo.

Nesta fase, reenquadramento, o conformismo sofre uma descida abrupta e a coesão em torno do líder deixa de existir, na medida em que o grupo adota a contradependência (Miguez & Lourenço, 2001). A par dos sentimentos divergentes em relação ao líder, emergentes no segundo estágio, os membros revoltam-se contra o poder e domínio da figura de autoridade sobre o grupo e não aceitam que as decisões sejam tomadas sem a sua participação. Desta forma, deparados com um problema, os membros exigem o seu envolvimento, o que implica que o líder altere o seu estilo de autoritário (AI e AII) para o estilo consultivo (CI e CII), sugerido por Vroom e Yetton (1973). Tendo em vista que o grupo ainda não é capaz de alcançar o consenso e que os membros com um estatuto mais elevado tendem a monopolizar as decisões do grupo, os *processos formais* constituem uma alternativa para que seja alcançada uma decisão. Os processos formais caracterizados pela votação tornam-se pertinentes neste momento, na medida em que o grupo ainda não é capaz de alcançar o consenso e, como tal, através deste procedimento, o grupo tem oportunidade de participar, continuando, contudo, o líder a tomar a decisão final. Neste estágio, o líder deverá explicar a razão pela qual pretende levar a cabo determinada decisão, para que os membros compreendam a sua opinião, a encarem com agrado e, consequentemente, se sintam motivados para implementar a decisão tomada.

3.2.4. Conflito – competição (Thomas, 1976, 1992)

O estilo de gestão de conflitos do tipo competição presente no modelo bidimensional de Thomas (1976, 1992) caracteriza-se pela tentativa de alcançar os objetivos pessoais, ainda que este procedimento implique sacrificar os objetivos alheios (Rego, 1998). Esta estratégia compreende essencialmente um estilo *dominador* que conduz à satisfação de uma das partes, comprometendo, por outro lado, a satisfação da outra parte envolvida, desembocando num desequilíbrio notório (Thomas, 1976). Denota-se que esta estratégia apresenta níveis elevados de assertividade e extremamente reduzidos de cooperação (Thomas, 1976).

Nesta fase de desenvolvimento, as “diferenças reais” entre os indivíduos tornam-se evidentes, conduzindo ao inevitável conflito (Miguez & Lourenço, 2001, p. 13). Os indivíduos contestam e revelam a insatisfação quanto às normas e papéis impostos, confrontando ora o líder, ora os membros do grupo, culminando num clima tempestuoso dominado pelo conflito. Assim, assiste-se à resistência dos membros.

A natureza da interação patente neste momento é substancialmente de índole competitiva, pois o grupo desperdiça a maior parte do tempo e da energia nas problemáticas de afirmação pessoal (Dimas, 2008). Deste modo, assiste-se a uma luta pelo poder, na qual os membros formam coligações em torno da semelhança com o intuito de defenderem as suas ideias, emergindo a rivalidade entre as mesmas. Assim, quando os membros se deparam com um conflito, optam por *confrontar* a contraparte, adotando tendencialmente estratégias competitivas, na medida em que estas estratégias se encontram vocacionadas para a defesa das necessidades individuais. Neste sentido, a estratégia de conflitos “competição” proposta por Thomas parece enquadrar-se neste nível de existência grupal.

A opção desta estratégia de gestão de conflitos reflete a prevalência dos interesses individuais sobre os interesses da contraparte, a qual confere uma gestão do conflito desequilibrada. A confluência de diversos fatores inerentes a este contexto parece contribuir para que a cooperação seja descurada. Atentando nas dinâmicas ocorridas neste estágio, denota-se que a confiança ainda não se encontra desenvolvida já que os membros ainda não foram capazes de gerir o conflito com sucesso. Além disso, o grupo ainda não apresenta objetivos partilhados, nem existe interdependência percebida. Neste sentido, o indivíduo, neste contexto, focaliza-se nas necessidades individuais, em detrimento das

necessidades alheias, concebendo, por isso, a vitória como o domínio sobre a contraparte, em detrimento do ganho conjunto.

De acordo com os resultados obtidos no estudo realizado por Dimas et al. (2008), embora se tenham registado predominantemente estratégias integrativas ao longo de todo o desenvolvimento grupal, neste segundo estágio denota-se a diminuição das mesmas e a presença acentuada de estratégias competitivas.

3.2.5. Eficácia social e sistémica (Beaudin & Savoie, 1995; Savoie & Beaudin, 1995)

Neste nível de existência grupal, a dimensão tarefa continua a ser colocada em segundo plano tal como na primeira fase, por essa razão a representação de eficácia remete essencialmente para o subsistema afetivo, conduzindo a uma representação de eficácia voltada para a dimensão social patente no modelo de Beaudin e Savoie (1995).

Além disso, assiste-se a um clima dominado pelo conflito e pela tensão, pelo que, face aos atritos existentes, o grupo corre um sério risco de desintegração. Os membros deparam-se com a problemática de desejarem implementar as suas ideias e de, por vezes, estas serem contestadas. Deste modo, a preocupação do grupo centra-se nesta dimensão, assistindo-se à representação de eficácia vocacionada para a dimensão sistémica/*perenidade*. Assim, poder-se-á dizer que neste estágio a eficácia é predominantemente *social* – sistémica tal como no estágio anterior.

3.2.6. Negociação distributiva e arbitragem (Shermerhorn et al., 2002)

A negociação distributiva constitui uma estratégia de índole competitiva e dominante. Esta ação é demarcada pela focalização nos interesses pessoais com vista à maximização do benefício próprio (Schermerhorn et al., 2002). Assim, verifica-se que esta estratégia se rege pela tendência em adotar uma posição defensiva, na qual as partes envolvidas optam por recorrer ao secretismo, não expondo abertamente a temática em questão. A utilização deste tipo de negociação encontra-se ainda associada a reduzidos níveis de confiança entre as partes, que por conseguinte leva a que as verdadeiras necessidades e objetivos sejam escondidos durante o processo (Johnson 1982, *in* Cunha, et al. 2007). Recorrendo a esta estratégia, cada parte reclama por uma posição, fixando-se num ponto de vista não abdicando do mesmo.

De forma idêntica às estratégias de gestão de conflitos adotadas nesta fase, parece poder afirmar-se que os membros neste momento optam por estratégias de negociação

igualmente *distributivas*. Devido ao espírito competitivo e de dominância inerente a esta fase, assim como à focalização nos interesses pessoais, assiste-se a um tipo de negociação de índole competitiva, típica da negociação distributiva, a qual apresenta uma natureza fixa e rígida, fechada à negociação propriamente dita. Face aos níveis diminutos de coesão e tendo em conta que os membros neste momento se encontram demasiado focalizados no estatuto e em fazer valer as suas opiniões (Miguez & Lourenço, 2001), estes acabam por lutar apenas pelos interesses pessoais com vista à maximização do benefício próprio, descurando os interesses dos demais. Com efeito, poder-se-á dizer que neste estágio as necessidades individuais sobrepõem-se às necessidades do grupo. Neste sentido, os membros acabam por recorrer a estratégias distributivas, pois são aquelas que lhes conferem mais vantagens.

A negociação distributiva é especialmente utilizada quando existem reduzidos níveis de confiança entre as partes (Johnson, 1982 *in* Cunha et al., 2007), tal como se verifica nesta fase de desenvolvimento. Desta forma, perante a falta de confiança, os membros recorrem a comunicação defensiva dominante e optam por ocultar as verdadeiras necessidades e objetivos durante o processo (Cunha et al., 2007), impedindo a exposição clara da problemática em questão e o alcance de soluções integrativas.

Além disso, a polarização em torno de coligações torna-se passível de ocorrer neste contexto. Quando tal ocorre, cada coligação tende a perspetivar a posição e os interesses da parte oponente como incompatíveis, descurando a análise das semelhanças entre ambas as posições e, por outro lado, enfatizando apenas as diferenças. Deste modo, os membros tendem a tomar uma posição fixa, sem se moldarem aos interesses da contraparte, partindo do pressuposto de que urge que a contraparte perca algo para que a negociação seja bem-sucedida (Schermerhorn et al., 2002). Este tipo de negociação tende a acontecer neste estágio, uma vez que os membros não são capazes de aceitar as diferenças nem de discriminar semelhanças naquilo que é aparentemente diferente (Agazarian & Gantt, 2000).

“Quando no grupo a diferença for vivida de uma forma positiva, isto é, se não emergir uma elevada intensidade emocional, será mais fácil a obtenção dos ganhos associados à diversidade” (Dimas & Lourenço, 2010, p. 29). No entanto, face ao desconforto, discórdia e tensão que a exposição da diferença causa neste momento, os membros optam por uma visão centrada nos próprios interesses. Esta estratégia de

negociação pode ainda conduzir ao impasse (Schermerhorn et al., 2002). Quando este se verifica, o grupo necessita da intervenção do líder para a prossecução da negociação.

Neste nível de existência grupal, devido ao elevado clima de discórdia entre os membros, verifica-se que o grupo ainda não é capaz de tomar decisões sozinho. Neste sentido, o grupo parece necessitar de um líder que adote a postura de um “juíz”. Através deste procedimento, o líder não intervém no processo, contudo monopoliza a decisão, impondo o acordo (Schermerhorn et al., 2002), já que os membros, neste momento, não são capazes de alcançar um acordo mútuo. Como tal, a *arbitragem* parece aplicar-se tanto neste estágio, como no estágio anterior.

3.3. Fase de desenvolvimento Reestruturação

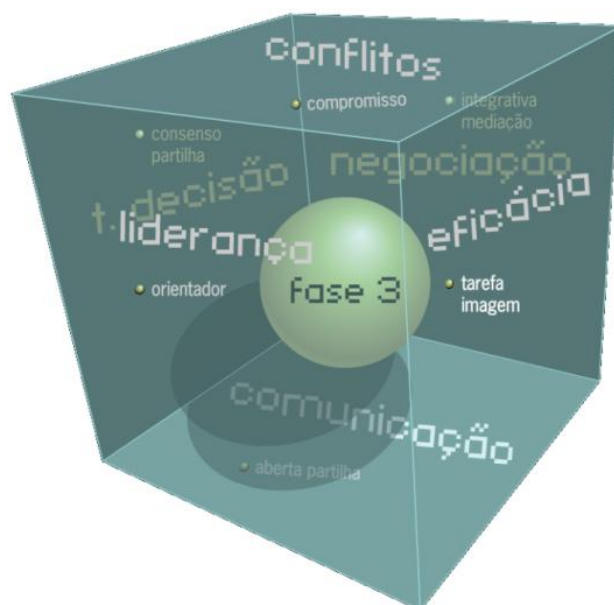


Figura 4

Modelo de Desenvolvimento Grupal – Fase 3 (Miguez & Lourenço, 2001)

3.3.1 Liderança participativa (Hersey & Blanchard, 1969, 1988, 1996)

Quando o grupo apresenta um nível de maturidade moderado a alto, já usufrui de alguma autonomia e como tal segundo Hersey e Blanchard (1996), o líder deve adquirir um estilo *participativo*. Este estilo caracteriza-se pela elevada preocupação com a dimensão relacional em detrimento da dimensão tarefa. O estado de maturidade do grupo ilustra a “a capacidade e a falta de vontade de assumir responsabilidade” (Hersey &

Blanchard, 1969, 1988, 1996 *in* Rego, 1998, p. 303), como tal, o papel do líder, deverá ser essencialmente de incentivo e apoio, pois apesar de o grupo já usufruir de autonomia, por vezes é necessita de apoio do líder, de forma a incentivá-lo. Neste momento, de acordo com os autores, o líder deverá ainda agir de forma a facilitar a realização da tarefa e procurar envolver o grupo na tomada de decisão (Rego, 1998).

O estilo participativo parece adequar-se a esta fase de desenvolvimento, na medida em que o grupo nesta altura já dispõe de autonomia e por isso não necessita de um comportamento focalizado na tarefa. Todavia, apesar de já ser capaz, por vezes surge a insegurança, e como tal necessita de apoio para que se sinta encorajado a assumir cada vez mais responsabilidade.

Com a resolução do conflito no estágio anterior, cresce um sentimento de identificação com o grupo e a coesão reemerge. Assim, após a aceitação da diferença e desmantelado o clima tempestuoso vigente na fase anterior, o grupo encontra-se apto à criação de uma estrutura partilhada. Por esta razão, o grupo necessita de menos auxílio do líder, apoderando-se de algumas tarefas desenvolvidas apenas pelo líder até então. Neste sentido, segundo Míguez e Lourenço (2001), o líder deverá adquirir um papel de *orientador* ajudando, a título de exemplo, no reajustamento de papéis e procurando envolver cada vez mais os liderados na tomada de liderança. Através deste procedimento, o líder promove a desenvoltura da capacidade de liderar nos liderados e por conseguinte o sucesso do grupo deixa de depender exclusivamente do líder.

Deste modo, no sentido de adotar um papel funcional, o líder neste contexto deverá desprender-se de um papel mais diretivo associado aos estádios anteriores, começando a partilhar a liderança com os liderados. Assim, quando o nível de maturidade do grupo sofre alterações, o comportamento do líder também deverá ser alterado, de forma a agir em conformidade com as necessidades dos liderados, afastando-se da perspetiva *one best way* da liderança (Lourenço, 2000, p. 12).

3.3.2. Comunicação não defensiva (Nelson & Quick, 2003)

De acordo com Nelson e Quick (2003) a comunicação não defensiva assume-se como uma comunicação tipicamente assertiva, direta e clara, constituindo uma alternativa favorável à comunicação defensiva.

De acordo com Dimas et al. (2005, *in* Dimas, 2007), o conflito inerente à fase anterior, reenquadramento, encontra-se na base do desenvolvimento da confiança no

grupo, permitindo que os membros se sintam confortáveis para exprimir livremente a verdadeira opinião. Por conseguinte, nesta terceira fase, com o aumento dos níveis de confiança no grupo, os membros apresentam-se mais comprometidos com o grupo, desejando estabelecer laços afetivos e relações mais profundas com os outros. Nesta teia de relações, é potenciada uma comunicação mais *aberta e partilhada* (Miguez e Lourenço, 2001) passando, nesta altura, a informação a ser usada a favor da prestação do grupo, em detrimento do benefício próprio e da competição tão característica do estágio anterior (Lourenço, 2002).

Além disso, a aceitação bem como a integração da diferença no seio do grupo contribuem para a presença de comunicação não defensiva. Assim, assiste-se à transição da comunicação defensiva, típica dos estádios anteriores, para comunicação não defensiva.

O grupo neste momento encontra-se focalizado na dimensão tarefa, portanto, a comunicação passa a ser direcionada para tópicos relacionados com esta dimensão, sendo iniciado o trabalho propriamente dito (Dimas, 2007). Além disso, a comunicação deixa de ser utilizada em benefício próprio, pois os membros já não apresentam preocupações de estatuto ou imagem, optando por partilhar a informação com o grupo. Deste modo, torna-se possível o debate de ideias e opiniões, assim como o alcance do consenso.

Contrariamente à comunicação defensiva patente nos estádios anteriores, a comunicação não defensiva ajuda a criar relações mais profundas entre os membros (Wells, 1980, *in* Nelson & Quick, 2003), assumindo-se tipicamente assertiva e direta. Neste tipo de comunicação construtiva, denota-se a preocupação com os próprios interesses, assim como com os interesses alheios (Cunha et al., 2007).

3.3.3. Tomada de decisão - GII (Vroom & Yetton, 1973)

De acordo com Vroom e Yetton (1973), o estilo GII, consiste num processo decisório levado a cabo pelo grupo. Este tipo de tomada de decisão ocorre quando o líder expõe a problemática ao grupo e solicita sugestões, opiniões, sendo aberto um espaço à discussão e avaliação de opiniões e alternativas. Neste processo decisório o líder procura encontrar uma solução, baseada no consenso, em conjunto com o grupo. Apesar do líder ajudar a chegar a uma solução, não influencia o grupo a tomar a sua posição. Este estilo diferencia-se dos anteriores, na medida em que a decisão é baseada no consenso.

A fase reestruturação centra-se nos reajustamentos dos padrões de funcionamento do grupo, tais como clarificação de objetivos, redefinição de papéis, normas e divisão do

trabalho (Miguez & Lourenço, 2001). Com efeito, torna-se impreterivelmente necessário que todos os membros estejam envolvidos na discussão e redefinição destes requisitos, pois apenas através deste procedimento se torna exequível estabelecer normas, bem como objetivos partilhados. Assim, perante a importância das decisões referentes a estes aspetos e face à capacidade do grupo de discutir abertamente, o líder deverá proceder à *partilha* da liderança com os liderados, estabelecendo um processo decisório baseado no *consenso*.

Deste modo, atentando no modelo proposto por Vroom e Yetton (1973), parece poder afirmar-se que o processo decisório GII se enquadra neste nível de existência grupal, pois permite que a decisão seja tomada em uniformidade e que posteriormente os membros se sintam motivados a empreender aquilo que ficou decidido, sentindo a decisão como sua.

3.3.4. Conflito – compromisso (Thomas 1976, 1992)

A estratégia compromisso patente no modelo de Thomas (1976, 1992) remete para um tipo de gestão de conflito “fifty-fifty”, na medida em que visa satisfazer ambas as partes de forma parcial (Rego, 1998, p. 147). Para a prossecução da estratégia compromisso, ambas as partes necessitam de estar dispostas a ceder ou abdicar de algo, tendo em vista o alcance de uma solução conjunta, caso contrário, não será possível concretizá-la. Esta alternativa de gestão de conflitos ocupa uma posição intermédia no continuum da cooperação e assertividade (Thomas, 1976). De acordo com Pruitt e Rubin (1986, *in* Dimas & Lourenço, 2010), existem diversos investigadores que consideram que esta estratégia é apenas exequível na presença da colaboração.

Atentando nas fases de desenvolvimento, após a divergência típica da fase anterior, os membros constatarem que, mesmo discordando uns dos outros, continuam a ser aceites no seio do grupo, servindo de reforço à confiança e de estímulo à construção de relações sólidas. Deste modo, no seio de um clima onde impera a confiança, bem como o desejo de cooperar, os membros tendem a utilizar estratégias mais cooperativas, já que nesta fase o alcance individual de um objetivo é considerado como um alcance coletivo Deutsch (1949, *in* Wheelan, 2005a). Neste sentido, o grupo procurará encetar estratégias baseadas não só nos interesses pessoais, mas também nos interesses da contraparte, recorrendo para isso a estratégias de gestão de conflitos do tipo *compromisso*.

Nesta fase o conflito não é personalizado, ou seja, não é encarado como um ataque pessoal, mas sim como um acontecimento que faz parte de um determinado contexto (Gantt & Agazarian, 2006). Tendo em conta que nesta fase ocorrem os reajustamentos de

papéis, normas e objetivos, muitas vezes torna-se necessário fazer cedências para alcançar uma decisão conjunta, pelo que implica uma gestão parcial do conflito e não total.

3.3.5. Eficácia - económica/política

De acordo com o Modelo Multidimensional de Beaudin & Savoie (1995) e Savoie & Beaudin (1995), a dimensão económica destina-se ao rendimento do grupo, a qual passa por critérios objetivos, isto é, constitui uma dimensão marcadamente orientada e avaliada pelos resultados quantificáveis e verificáveis. Esta dimensão compreende os seguintes critérios: produtividade, economia de recursos, rentabilidade, realização da tarefa (Beaudin & Savoie, 1995). Por seu lado, a dimensão política refere-se à legitimidade ou reputação do grupo, encontrando-se dependente da avaliação de grupos externos. Esta dimensão apresenta os seguintes critérios: legitimidade perante o superior, as outras organizações e clientes (Beaudin & Savoie, 1995).

Neste segundo ciclo, as prioridades e os objetivos são modificados. As questões afetivas, resolvidas no ciclo anterior são neste momento colocadas em segundo plano e a energia é rentabilizada para aquilo que é prioritário para o grupo, ou seja para a concretização da tarefa (Miguez & Lourenço, 2001). Como tal, neste momento os membros focalizam-se na produtividade e nos resultados, empenhando-se em produzir com qualidade, aspirando ainda que o seu trabalho seja reconhecido. Assim, assiste-se à focalização na dimensão tarefa em detrimento da dimensão afetiva e, simultaneamente, transita-se do processo eficácia centrado no subsistema socioafetivo para as mesmas dimensões de eficácia, no entanto voltadas para o subsistema tarefa. Ou seja, para a orientação direcionada para o *Resultado Tarefa* tocante aos resultados alcançados pelo grupo; *Imagem tarefa* que se refere à imagem exterior do grupo face à sua prestação; assim como para a *perenidade tarefa* relacionada com a reunião no sentido de realizar uma tarefa (Rodrigues, 2008).

Assim, tendo em conta o modelo de Savoie e Beaudin, constata-se que as representações de eficácia relacionadas com esta dimensão são precisamente a eficácia económica relacionada com os resultados, bem como a eficácia política associada à reputação ou imagem do grupo. Deste modo, parece poder afirmar-se que no segundo ciclo de desenvolvimento, a eficácia é essencialmente económica/política, correspondente à eficácia sugerida por Miguez e Lourenço (2001) tarefa/imagem.

3.3.6. Negociação integrativa e mediação (Schermerhorn, 2002)

Por outro lado, a estratégia de negociação integrativa visa alargar o leque de escolhas, procurando abarcar mais opções, em detrimento de se fixar em apenas uma porção, permitindo contrariamente à negociação distributiva, a satisfação de ambas as partes (Schermerhorn et al., 2002). Esta estratégia traduz-se na rentabilização dos recursos disponíveis para ambas as partes.

Para este efeito, o negociador tenta conciliar os seus interesses com os objetivos da parte oponente, pretendendo deste modo maximizar os resultados em prol de si próprio assim como da contraparte. Como tal, para a prossecução desta estratégia, torna-se necessário que exista confiança, assim como comunicação aberta e escuta ativa para que as partes em conjunto possam descobrir e explorar alternativas (Johnston 1982 in Cunha, 2007). Além disso, torna-se imprescindível que as prioridades e preferências do negociador sejam reveladas, para que ocorra uma verdadeira partilha de informação, a qual propicia o entendimento entre as partes. Este tipo de negociação exige indubitavelmente cooperação (De Dreu et al., 2000). Assim, o enfoque neste tipo de negociação, é do tipo “como podemos obter uma solução que concilie os interesses conjuntos?”, imperando, por isso uma lógica de colaboração (Johnston, 1982, citado por, Cunha, et al., 2007 p. 551).

Por sua vez, de acordo com Schermerhorn et al. (2002) quando ocorre um impasse, a mediação envolve tal como a arbitragem, o envolvimento de uma terceira parte, no entanto é executada de forma distinta. Na mediação, o líder assume um papel de mediador cabendo-lhe envolver ambas as partes na procura ativa de alternativas e soluções, recorrendo para isso à persuasão e a argumentos racionais (Schermerhorn et al., 2002). Assim, ao longo do processo de negociação, o mediador assume uma posição ativa, contudo intervém de forma reduzida na tomada de decisão, deixando a decisão final a cargo do grupo. (Schermerhorn et al., 2002).

A par das transformações ocorridas neste estágio, tais como o desenvolvimento da confiança e a vontade de cooperar, o grupo passa a ser capaz de adotar estratégias mais maduras comparativamente ao ciclo anterior (Dimas, 2007), isto é, estratégias *integrativas*. Apenas nesta fase os membros se tornam conscientes da sua interdependência e da necessidade da mesma para a realização da tarefa (Rodrigues, 2008), começando a dedicar-se inteiramente ao grupo (Dimas, 2007), apresentando-se mais sensíveis às necessidades dos outros.

O grupo neste momento encontra-se predominantemente centrado na execução da tarefa, atribuindo um valor acrescido à cooperação, já que a execução do trabalho em grupo requer esta dimensão. Neste sentido, os membros centram-se na prestação do grupo, em detrimento da prestação individual, demonstrando-se mais predispostos para enveredar na negociação propriamente dita e fazer cedências se tal for necessário. Desta forma, os membros neste ciclo parecem optar preferencialmente por estratégias integrativas, já que estas favorecem ambas as partes.

Quando o grupo necessita da intervenção de uma terceira parte, nesta fase de desenvolvimento, esta deverá ser do tipo *mediação*. Isto é, o líder deverá envolver ambas as partes na procura ativa de alternativas e soluções, recorrendo para isso à persuasão e a argumentos racionais. Contudo, deverá intervir de forma reduzida na decisão final, pois os membros já conseguem alcançar o consenso (Schermerhorn et al., 2002).

Este tipo de intervenção torna-se pertinente nesta fase, na medida em que os membros deverão ser encorajados a assumir cada vez mais responsabilidade. No mesmo sentido, de acordo com Jensen (2008, *in* Dimas & Lourenço, 2010), apesar da estratégia mediação de uma forma geral se revelar mais benéfica, a sua pertinência é especialmente notória nos estádios mais avançados de desenvolvimento grupal.

3.4. Fase de Desenvolvimento Realização



Figura 5
Modelo de Desenvolvimento Grupal – Fase 4 (Miguez e Lourenço 2001)

3.4.1. Liderança delegação (Hersey & Blanchard, 1969, 1988, 1996)

Quando o grupo atinge um nível de maturidade elevado, trata-se de um grupo que “é capaz e tem vontade de assumir responsabilidade”, como tal de acordo com Hersey e Blanchard (*in* Rego, p. 303) o líder deverá delegar os seus “poderes”, recorrendo para isso a um estilo de delegação. Este estilo apresenta baixos níveis de orientação para ambas as dimensões, já que o grupo detentor de um grau elevado de maturidade dispõe de um grau de autonomia acrescido. Neste sentido, a responsabilidade deve ser partilhada e o líder deverá intervir sempre que solicitado (Rego, 1998).

Esta fase de desenvolvimento caracteriza-se pela verdadeira interdependência, pela focalização na realização da tarefa e pela produtividade máxima (Miguez & Lourenço, 2001). Os papéis dos membros são flexíveis e funcionais e, além disso, é clara a ligação entre os papéis incumbidos e a concretização dos objetivos. Neste momento, o grupo dispõe de uma estrutura sólida propícia à realização do trabalho e de uma “cumplicidade funcional” (Moreira, 2007, p. 126). Como tal, apresenta-se cada vez mais autónomo, necessitando da intervenção do líder apenas em situações pontuais. Neste sentido, poder-se-á dizer que necessita de baixos níveis de orientação tanto a nível de tarefa como relacional. Assim, o estilo delegação sugerido por Hersey e Blanchard tende a integrar-se neste nível de existência grupal, na medida em que sugere que a intervenção do líder seja mínima em ambas as dimensões (relacional e tarefa). Deste modo, perante a autonomia e o elevado nível de maturidade do grupo, o líder deverá optar por delegar os seus poderes, permitindo que os membros sejam responsáveis pelas próprias ações no grupo (Blanchard & Hersey, 1996). O líder deverá ainda envolver os membros no planeamento e organização (Blanchard & Hersey, 1996), conseguindo através desta atitude estimular a autonomia dos liderados.

Todavia, apesar de se tratar de um grupo autónomo, por vezes a ajuda do líder é necessária, pelo que este deverá adotar um papel *interativo* (Miguez & Lourenço, 2001) intervindo quando solicitado, especialmente em situações críticas.

3.4.2. Comunicação não defensiva (Nelson & Quick, 2003)

De acordo com Murphy (comunicação pessoal, 2011), a forma como o grupo gere a diferença, determina a performance do mesmo e, em última instância, da organização na qual se insere. Deste modo, assume-se que durante as fases de desenvolvimento a tolerância à diferença é crescente.

Neste momento o grupo lida positivamente com a diferença, concebendo-a como uma mais-valia para o grupo. Quando surgem coligações neste estágio, estas são valorizadas. As relações entre os membros são cada vez mais íntimas e profundas, o que implica uma comunicação não defensiva, tal como na fase anterior, e cada vez mais *profunda* (Miguez & Lourenço, 2001), a qual envolve a partilha de informação pessoal.

3.4.3. Tomada de decisão – GII (Vroom & Yetton, 1973)

O grupo neste patamar reúne os requisitos necessários para tomar decisões baseadas no consenso, pois dispõe de uma estrutura organizada, maturidade, autonomia, cooperação e comunicação profunda. Assim, este estágio de desenvolvimento parece apontar para um processo decisório consensual com a opinião do grupo, desta forma, o processo decisório GII sugerido por Vroom e Yetton (1973) parece passível de ser enquadrado neste contexto.

Além disso, neste nível de existência grupal, o grupo visa implementar inovação e criatividade na tomada de decisão. Deste modo, atendendo ao nível de complexidade das decisões tomadas neste estágio, o envolvimento do grupo no processo decisório torna-se crucial para que seja implementada uma decisão de qualidade. Assim sendo, nesta fase pressupõe-se que os membros possuam informação pertinente, como tal o seu envolvimento na tomada de decisão constitui uma mais-valia. Neste sentido, torna-se relevante adotar um processo decisório *partilhado* e baseado no *consenso* (Miguez e Lourenço, 2001).

Esta perspetiva converge com a posição de que à medida que aumenta a solidificação de uma estrutura e cultura de grupo, a influência do líder vai decaindo, sendo esses poderes adquiridos crescentemente pelo grupo (Wheelan, 2005a).

3.4.4. Conflito – Colaboração (Thomas, 1976, 1992)

De acordo com Thomas (1976, 1992, *in* Rego, 1998) a estratégia de gestão do conflito do tipo colaboração encontra-se vocacionada para o ganho conjunto, sendo apenas exequível na presença de duas condições base: assertividade e cooperação. Acima de tudo, este tipo de estratégia de conflito visa satisfazer ambas as partes, concebendo o problema em questão como um problema mútuo.

Na fase “Realização”, apesar de os conflitos continuarem a ocorrer, o grupo já dispõe da experiência passada e, em virtude disso, já é capaz de lidar com os mesmos da melhor maneira. Nesta fase o grupo atinge a verdadeira interdependência, sendo neste

momento capaz de adotar estratégias baseadas no expoente máximo da cooperação e da assertividade, as designadas estratégias de colaboração.

O grupo neste momento focaliza-se na obtenção dos mais elevados níveis de produtividade e, como tal, para a sua prossecução centra-se sobretudo no ganho conjunto, em detrimento do domínio sobre a contraparte, de forma a favorecer o grupo como um todo.

Quando surge um conflito, este é perspectivado como um problema mútuo e assim sendo, os membros desenvolvem esforços no sentido de encontrarem uma solução vantajosa para ambas as partes. Então, poder-se-á dizer que “o grupo é mais grupo, agora, mais do que o foi em qualquer outro momento da sua história. Simultaneamente, o indivíduo é, nesta etapa, também mais indivíduo” (Dimas, 2007, p. 82).

Importa ainda referir que a estratégia de gestão de conflitos colaboração implica que a temática seja exposta e discutida por ambas as partes, recorrendo a comunicação aberta. Uma vez que neste momento a comunicação é partilhada e profunda, os membros encontram-se preparados para levar a cabo este procedimento. Tendo em conta que a *cooperação* e a interdependência atingem os valores mais elevados neste estágio, poder-se-á afirmar que a estratégia colaboração se enquadra neste estágio de desenvolvimento.

Esta perspetiva converge ainda com a perspetiva dos modelos lineares que defendem que a utilização de estratégias baseadas na cooperação aumenta à medida que o grupo se desenvolve e, pelo contrário, as estratégias competitivas assim como de evitamento diminuem (Dimas, 2007; Dimas & Lourenço, 2010). De forma semelhante, segundo Berkowitz (1974, *in* Smith, 2001), à medida que o grupo se desenvolve adquire uma capacidade acrescida para gerir problemas.

Todavia, nem sempre é possível gerir o conflito através da estratégia colaboração, pois esta exige elevado dispêndio de tempo e, por vezes, o ganho conjunto não é exequível. Consequentemente, o grupo poderá oscilar entre a estratégia *compromisso* e *colaboração*.

3.4.5. Eficácia económica, política e sistémica (Beaudin & Savoie, 1995; Savoie & Beaudin, 1995)

Nesta fase, tal como na fase anterior, o grupo focaliza-se na realização da tarefa e, deste modo, a representação de eficácia neste contexto remete para a dimensão tarefa.

Atendendo à preocupação máxima do grupo, isto é, à obtenção de elevados níveis de produtividade, o grupo centra-se no *Resultado Tarefa*, ou seja, nos resultados. Por conseguinte, parece poder afirmar-se que a eficácia neste momento é do tipo Económica, sugerida pelo modelo multidimensional de Beaudin & Savoie (1995) e Savoie & Beaudin (1995). Por outro lado, o grupo também apresenta preocupações associadas à imagem externa, remetendo igualmente para uma eficácia de Imagem Tarefa, a qual se refere à imagem exterior do grupo no que concerne à sua prestação, apontando simultaneamente para a Eficácia Política sugerida pelos autores.

Nesta fase, quando os objetivos deixam de existir, o grupo tende a extinguir-se, pelo que a dimensão Sistémica, proposta pelo modelo de Beaudin e Savoie relacionada com a reunião no sentido de realizar uma tarefa e com a manutenção da competitividade assume especial relevância neste contexto.

Assim, parece poder afirmar-se que neste momento o grupo se encontra especialmente focalizado nas dimensões económica, política e sistémica do processo de grupo eficácia.

3.4.6. Negociação integrativa e mediação (Schermerhorn et al., 2002)

Nesta fase, tal como na fase anterior, os membros optam por estratégias que favoreçam ambas as partes, isto é, estratégias *integrativas*. Além disso, de forma semelhante à terceira fase, quando é necessária a intervenção do líder neste processo, este deve adquirir um papel de *mediador*, exercendo influência apenas no processo, pois os membros já são capazes de discutir abertamente e alcançar o consenso entre si.

3.4.7. Transição dos processos de grupo entre os ciclos desenvolvimentais – afetivo e tarefa

Neste momento proceder-se-á a uma breve comparação entre os contornos que os grupos adquirem entre o ciclo afetivo e o ciclo tarefa. Atentando no modelo de Miguez e Lourenço (2001) e no processo liderança, constata-se que no ciclo afetivo, o líder apresenta um papel mais diretivo ou estruturador, contudo, quando o grupo transita para o segundo ciclo de desenvolvimento, o líder começa a partilhar a liderança.

Por sua vez, relativamente ao processo comunicação, verifica-se que o grupo transita de uma comunicação tipicamente defensiva (ciclo afetivo) para comunicação não defensiva (ciclo tarefa). Além disso, a par desta transição, denota-se a substituição das

estratégias de negociação distributivas, associadas ao primeiro ciclo de desenvolvimento pelas estratégias integrativas (dotadas de maior complexidade) no segundo ciclo. Por seu turno, quando a negociação envolve a intervenção de um terceiro elemento (líder) assiste-se à passagem da arbitragem, patente no ciclo afetivo, para a mediação, associada ao ciclo tarefa. Relativamente aos conflitos, as estratégias de conflitos integrativas encontram-se predominantemente patentes no segundo ciclo de desenvolvimento.

Como não poderia deixar de ser, a transição entre o ciclo afetivo e o ciclo tarefa comporta diferenças notórias a nível dos subsistemas. Assim, verifica-se que no segundo ciclo as necessidades socioafetivas passam para segundo plano e o grupo centra-se substancialmente na realização da tarefa, assistindo-se à saliência do subsistema tarefa. Esta transição envolve paralelamente a passagem entre o dispêndio de energia na resolução das necessidades afetivas para a canalização de energia na concretização da tarefa (Miguez & Lourenço, 2001), a qual apresenta consequências notórias a nível da representação de eficácia. Ou seja, aquilo que era relevante num primeiro momento passa a ser secundarizado num segundo momento. Como tal, no primeiro ciclo poder-se-á falar de eficácia *social-perenidade* ou social-sistémica e posteriormente no segundo ciclo de eficácia *tarefa-imagem-perenidade* ou económica-política-sistémica.

	Estruturação	Reenquadramento	Reestruturação	Realização
Liderança (Hersey e Blanchard, 1969, 1988, 1996)	Diretivo	Persuasivo	Participativo	Delegativo
Comunicação (Nelson & Quick, 2003)	Defensiva Subordinada	Defensiva Dominante	Não defensiva	Não defensiva
Tomada de Decisão (Vroom & Yetton, 1973)	Autocrático (AI, AII)	Consultivo (CI, CII)	Grupo (GII)	Grupo (GII)
Conflito (Thomas, 1976, 1992)	Evitamento Acomodação	Competição	Compromisso	Colaboração Compromisso
Eficácia (Beaudin e Savoie, 1995; Savoie e Beaudin, 1995)	Social Sistémica	Social Sistémica	Económica Política	Económica Política Sistémica
Negociação (Schermerhorn et al., 2002)	Distributiva soft Arbitragem	Distributiva Arbitragem	Integrativa Mediação	Integrativa Mediação

Figure 6 - Síntese do mapeamento dos processos de grupo nas fases de desenvolvimento grupal

4. Comparação entre os Modelos Integrados de Miguez e Lourenço (2001) e Wheelan (1990, 1994)

Através da reflexão efetuada, verifica-se que embora o modelo de Miguez e Lourenço (2001) partilhe pontos em comum com o modelo de Wheelan (1990, 1994), principalmente em termos de dinâmicas presentes em cada fase, são identificáveis diferenças entre os mesmos. Atentando nos estádios de desenvolvimento propostos por ambos os modelos, são imediatamente verificáveis diferenças a nível das designações. Wheelan apresenta uma sequência de cinco estádios: Dependência e Inclusão, Contradependência e Luta, Confiança e Estrutura, Trabalho e Terminus (sendo o último somente aplicável aos grupos temporários). Por sua vez, Miguez e Lourenço (2001) excluem no seu modelo o último estádio e propõem as seguintes fases: Estruturação, Reenquadramento, Reestruturação e Realização.

Além disso, Miguez e Lourenço (2001) enunciam três necessidades prementes que surgem como três requisitos necessários à transição entre fases: inclusão, aceitação e normalização. Isto é, os autores consideram que quando o grupo se encontra na fase Estruturação, para que o mesmo transite para a segunda fase torna-se imprescindível que a necessidade premente de inclusão seja satisfeita. Por sua vez, na fase Reenquadramento consideram premente a resolução da necessidade de aceitação da diferença. Por fim, na fase Reestruturação apontam a satisfação da necessidade “normalização” como pré-requisito para alcançar a última fase de desenvolvimento, Realização.

No entanto, aquilo que os diferencia verdadeiramente é o facto de o Modelo de Miguez e Lourenço elencar os processos de grupo no contexto, ou seja, em cada fase de desenvolvimento, de forma explícita (comunicação pessoal, Miguez, 2011). Assim, embora o modelo de Wheelan (1990, 1994) apresente os processos de grupo de forma implícita, estes não são verdadeiramente evidenciados.

Deste modo, o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) surge no sentido de prover uma visão estruturante dos processos de grupo para todas as fases de desenvolvimento (Dimas, 2007). Assim, este modelo contribui com uma visão totalmente associada ao contexto (fases de desenvolvimento), a qual permite salientar as transformações e os diferentes contornos que os processos de grupo adquirem de fase para fase. Além disso, influenciado pelo modelo sociotécnico, este modelo delinea

o desenvolvimento grupal em torno de dois ciclos – social (Estruturação e Reenquadramento) e técnico (Reestruturação e Realização) - oferecendo uma visão clara das mudanças que ocorrem em cada subsistema (social e tarefa).

Assim sendo, atentando na estrutura do desenvolvimento grupal sugerida por este modelo, constata-se que o percurso desenvolvimental perspectivado numa lógica de ciclos remete para a visão do grupo sempre aliada às dimensões afetiva e tarefa, e por conseguinte, permite obter uma visão clara da evolução de ambas as dimensões (Miguez & Lourenço, 2001), constituindo uma mais-valia neste domínio, já que favorece o conhecimento daquilo que ocorre em cada dimensão num determinado momento de vida grupal.

O modelo de Miguez e Lourenço (2001), apresenta ainda uma proposta inovadora a nível de intervenção, visto que sugere a sua implementação especialmente vocacionada para o “subsistema” que num determinado momento apresenta aparentemente menos preocupação e, por isso menos saliência. Ou seja, quando o grupo se encontra no ciclo afetivo, de acordo com este pressuposto, dever-se-á recorrer à tarefa no sentido de melhorar as problemáticas afetivas, e, de forma contrária, no ciclo de tarefa dever-se-á apelar à afetividade anteriormente desenvolvida com o intuito de aprimorar a tarefa (Dimas, 2008; Miguez & Lourenço, 2001).

Tendo em conta que o bom ou mau funcionamento dos subsistemas do grupo determina o seu sucesso ou insucesso (Dimas 2007; Lourenço 2002; Miguez & Lourenço, 2001; Pinto et al., 2010), considera-se que a visão explícita do modo de operar de ambos os subsistemas em cada fase de desenvolvimento, facultada por este modelo, facilita o planeamento da intervenção, já que em cada momento de vida grupal é possível perceber qual a dimensão sob a qual a intervenção deve ser feita.

As contribuições mencionadas surgem como elementos que permitem diferenciar e evidenciar os aspetos que o Modelo de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001) adiciona ao Modelo de Desenvolvimento dos Grupos de Wheelan (1990, 1994). Podemos assim concluir que, apesar de serem modelos distintos, os modelos integrados de Wheelan (1990, 1994) e de Miguez e Lourenço (2001) poderão ser considerados como complementares.

Considerações Finais

A teoria de desenvolvimento dos grupos constitui uma teoria prática e, simultaneamente, um domínio cada vez mais consolidado (Wheelan, 2005b). Aliás, as teorias existentes na literatura que refutam a conceção desenvolvimental do grupo além de serem escassas apresentam erros metodológicos (Wheelan et al., 2003b). Neste sentido, partindo do pressuposto que os grupos ao longo do desenvolvimento percorrem níveis de existência grupal qualitativamente diferentes, com o presente trabalho procurou-se explicitar os processos de grupo (liderança, comunicação, conflito, negociação, tomada de decisão e eficácia) nos diferentes contextos, isto é, nas diferentes fases de desenvolvimento grupal, de acordo com o Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001).

Na literatura, verifica-se que as teorias tradicionais tendem a atribuir uma relevância mínima ao impacto do desenvolvimento grupal enquanto contexto dos processos. No entanto, parece importante sublinhar que em todos os modelos, os processos que nós integramos na fase realização são aqueles que os autores caracterizam como mais eficazes todavia, do nosso ponto de vista são normais já que se inserem numa fase de mais maturidade.

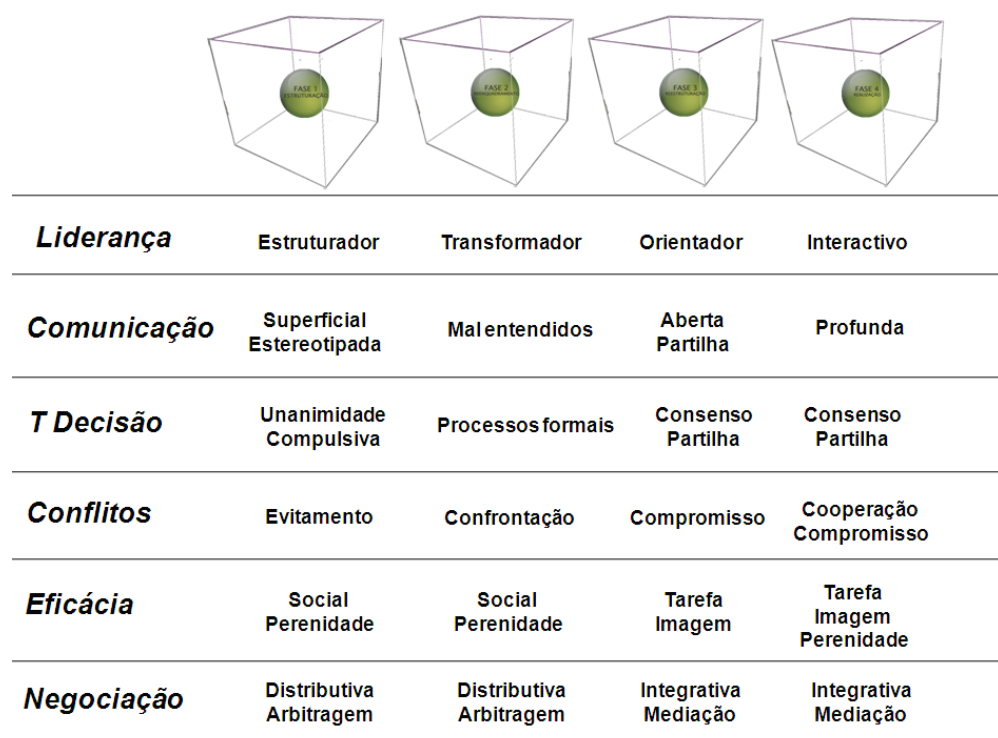


Figura 7 - Leitura Horizontal dos Processos de Grupo [Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)]

Assim, através da integração de teorias tradicionais dos processos de grupo nas fases de desenvolvimento grupal, procurou-se articular as características peculiares das fases de desenvolvimento com as diferentes dimensões propostas por cada modelo, com vista a dotá-las de uma visão desenvolvimental, em detrimento de uma visão desenraizada do contexto. Com efeito, aquilo que se pretende, efetivamente, é transitar de uma “leitura horizontal” para uma “leitura vertical” (Comunicação Pessoal, Miguez, 2011), reforçando através desta lógica a dependência dos processos de grupo do contexto em que se inserem.

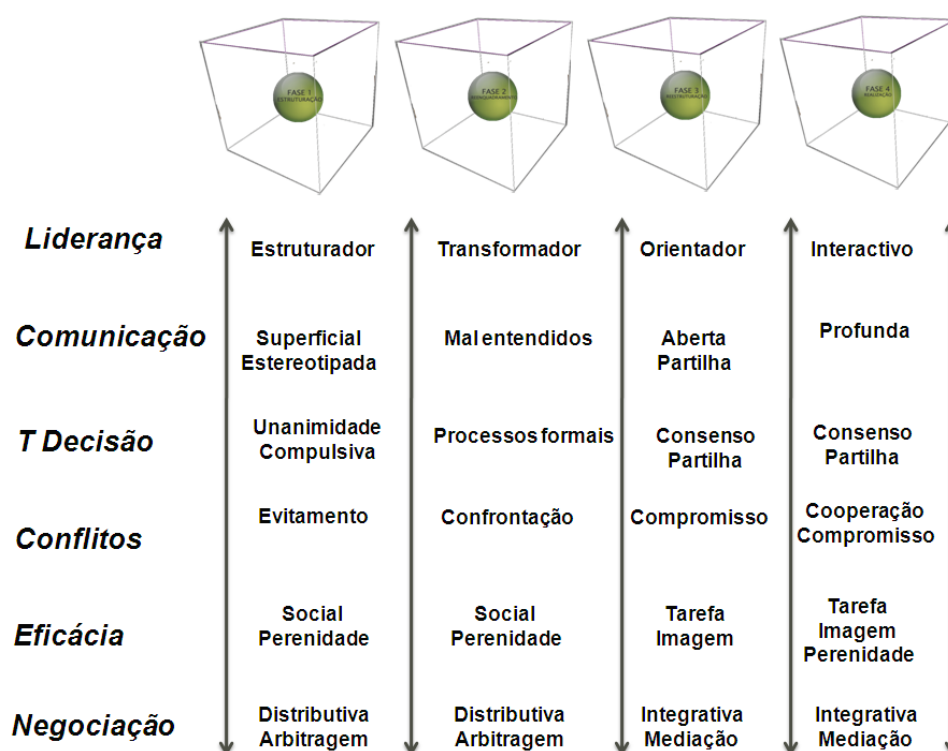


Figura 8- Leitura Vertical dos Processos de Grupo [Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal de Miguez e Lourenço (2001)]

O mapeamento dos processos de grupo nas respetivas fases e o reforço da sua dependência do contexto sugerem uma nova forma de perspetivar os processos de grupo, tendo por isso implicações práticas.

Através deste conhecimento, pretende-se, em primeiro lugar, a normalização de todos os processos de grupo, isto é, afastarmo-nos de uma posição classificativa dos processos de grupo, associada às teorias tradicionais, e compreendê-los como parte de um determinado contexto. A título de exemplo, atentando no processo liderança, constata-se

que um líder que adote nas primeiras fases de desenvolvimento o estilo de liderança delegação, adequado à fase realização e encarado como positivo, poderá constituir um entrave ao desenvolvimento do grupo, na primeira fase de desenvolvimento, pois não se coaduna com as necessidades deste mesmo contexto. Desta forma, não se pode considerar que existem estilos melhores ou piores, mas sim estilos mais ou menos apropriados a uma determinada fase de desenvolvimento.

De acordo com o Modelo de Miguez e Lourenço (2001), os processos de grupo dependem profundamente do contexto no qual se inserem, pois para os autores estes apenas adquirem significado quando enraizados num determinado contexto (fase). Assim sendo, esta perspetiva apresenta, igualmente, implicações a nível da gestão das expectativas. Isto é, as expectativas do líder face a um grupo situado nos primeiros estádios de desenvolvimento deverão ser totalmente distintas das expectativas relativamente a um grupo situado em estádios mais avançados. Ou seja, por exemplo, no primeiro estágio de desenvolvimento, o líder deverá contar com uma comunicação naturalmente inibida, pois esta faz parte das características da fase vivenciada naquele momento. Na mesma linha, o líder não deverá exigir mais do que aquilo que os membros são capazes ou estão preparados para dar num determinado momento, pois através desta postura, o líder poderá gerar insegurança ou ainda destruir a autoconfiança. Assim, propõe-se uma focalização no contexto, em detrimento de uma focalização nas pessoas.

A nível de intervenção, urge conhecer em que difere cada nível de existência grupal e que impacto apresenta nos processos intragrupo. Uma vez que o líder deverá atuar em conformidade com as características do contexto, o mapeamento estruturante dos processos de grupo explicitado neste trabalho, o qual permite espelhar o estado de cada processo de grupo, constitui uma mais-valia para a criação de um plano de intervenção “à medida”, isto é, ajustado a cada fase de desenvolvimento.

Assim, partindo deste conhecimento o líder tomará consciência que a sua postura deverá facilitar o desenvolvimento grupal, em função das dinâmicas vividas em cada momento, tendo em vista o alcance de um “self-managed team”.

Face à importância que os grupos apresentam em diversos âmbitos, considera-se pertinente que sejam desenvolvidos esforços para que a assistência aos mesmos seja aprimorada (Wheelan, 2005b). Neste sentido, considera-se prioritário o desenvolvimento de estudos no sentido de validar os contornos dos processos de grupo ao longo do

desenvolvimento grupal, através, a título de exemplo, da realização de estudos empíricos longitudinais.

Além disso, ainda que os processos de grupo se encontrem integrados na respetiva fase de desenvolvimento, não é explícito o modo como ocorre efetivamente a passagem entre as fases, ou seja, existe uma lacuna ao nível da explicação daquilo que é necessário que aconteça para que ocorra esta transição (Miguez, Comunicação Pessoal 2011). Assim, de forma a tornar mais evidente este processo, o modelo de Agazarian (SCT) presente em Veríssimo-Leal, C. (2011) oferece uma perspetiva mais ligada à intervenção no self, referindo as forças restritivas e impulsoras referentes a cada fase, bem como o modo como o líder deve intervir em cada nível de desenvolvimento grupal.

De acordo com esta perspetiva, a ação do líder deverá ser pautada pelo enfraquecimento das forças restritivas como alavanca para a libertação das forças impulsoras, as quais são responsáveis pelo avanço do grupo. Esta ação encontra-se delineada através de um plano estruturado de modificação das defesas do grupo, interessando-lhe explorar apenas o momento presente do indivíduo (Agazarian, 2004). Importa ainda referir que cada vez mais são estudadas as semelhanças e os padrões dominantes em cada uma das fases de desenvolvimento em detrimento das diferenças, sendo descurado o facto das pessoas não se comportarem todas da mesma forma (J. Miguez, 2011, Comunicação Pessoal). Assim sendo, urge explorar o self neste contexto. Através de TABEIS “Attachment Based Exploratory Interest Sharing” explorada por Veríssimo Leal, C. (2011), torna-se possível compreender os sistemas intrapessoais e interpessoais e a sua forma de atuar nos grupos, à luz de uma perspetiva desenvolvimental e clínica. Esta teoria serve como ferramenta para tornar o indivíduo mais seguro e exploratório, tendo sempre em conta a atuação no sentido de enfraquecer o sistema defensivo do self, rumo à crescente exploração do grupo.

Referências Bibliográficas

- Agazarian, Y. (2004). *Systems-centered therapy for groups*. London: Karnac Books.
- Agazarian, Y., & Gantt, S. P. (2000). *Autobiography of a theory: developing the theory of living human systems and its systems-centered practice*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Agazarian, Y., & Gantt, S. P. (2003). Phases of group development: Systems-centered hypotheses and their implications for research and practice. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7(3), 238.
- Alves, M. P., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2010). Redes sociais nas equipas de trabalho: Afectos e tarefas em diferentes momentos da vida grupal. *Actas do VII simpósio nacional de investigação em psicologia*.
- Arrow, H., McGrath, J. E., & Berdahl, J. L. (2000). *Small groups as complex systems: formation, coordination, development and adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Arrow, H., Poole, M. S., Henry, K. B., Wheelan, S., & Moreland, R. (2004). Time, Change, and Development. *Small Group Research*, 35(1), 73 -105.
- Beaudin, G., & Savoie, A. (1995). L'efficacité des équipes de travail: définition, composantes et mesures. *Revue québécoise de psychologie*, 16(1), 185–201.
- Beersma, B., & De Dreu, C. K. (2002). Integrative and Distributive Negotiation in Small Groups: Effects of Task Structure, Decision Rule, and Social Motive* 1. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(2), 227–252.
- Bennis, W. G., & Shepard, H. A. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415–437.
- Brown, R. (2000). *Group processes: dynamics within and between groups* (2nd Ed.). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Buzaglo, G., & Wheelan, S. A. (1999). Facilitating work team effectiveness: Case studies from Central America. *Small group research*, 30, 108-129.
- Cunha, M.P., Rego, A., Cunha R.C., e Cardoso, C.C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora.
- De Dreu, C. K., Koole, S. L., & Steinel, W. (2000). Unfixing the fixed pie: A motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(6), 975.

- Dimas, I. (2007). *(Re)Pensar o Conflito Intragrupal: Níveis de Desenvolvimento e Eficácia*. Tese de Doutorado não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Dimas, I.D., & Lourenço, P.R. (2010). Conflitos e Gestão de Conflitos em contexto grupal. In A. D. Gomes (Coord.), *Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos: Contributos para a investigação e intervenção*. Coimbra, Imprensa da Universidade.
- Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e desenvolvimento nos grupos e equipas de trabalho: Uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.
- Dimas, I. D., Lourenço, P.R. & Miguez, J. (2008). Conflitos, gestão de conflitos e desenvolvimento grupal: contributo para uma articulação, *Psychologica*, 47, 9-27.
- Gantt, S. P., & Agazarian, Y. (2006). *SCT in Action: Applying the Systems-Centered Approach in Organizations*. London: Karnac Books.
- Gantt, S. P., & Agazarian, Y. M. (2007). Phases of System Development in Organizational Work groups: The Systems-Centred Approach for Intervening in Context. *Organisational and Social Dynamics: An International Journal of Psychoanalytic, Systemic and Group Relations Perspectives*, 7(2), 253–291.
- Gibson, J. L. (2003). *Organizations: behavior, structure, processes*. McGraw-Hill/Irwin.
- Guzzo, R. A. & Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 269-313). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Hartley, P. (1997). *Group communication*. London: Routledge.
- Hersey, P., Blanchard, K. (1986). *Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo: EPU
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great Ideas. *Training and Development*, 50, 42–7.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 238–251.
- Leal-Veríssimo, C. (2011). O self nos grupos: entropia, oscilações e exploração. Tese de Mestrado a ser apresentada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto

- Leitão, J., Ferreira, J., & Azevedo, S. (2008). *Dimensões competitivas de Portugal: contributos dos Territórios, Sectores Empresas e Logística*. Lisboa: Centro Atlântico.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2006). *Small groups: key readings*. New York: Psychology Press.
- Lewin, K. (1965). *Teoria de Campo em ciência social*. (C. M. Bori, Trans.). São Paulo: Pioneira Ed. (Original work published 1939).
- Lourenço, P. (2000). Liderança. Texto de apoio.
- Lourenço, P. (2002). Concepções e dimensões da eficácia grupal: desempenho e níveis de desenvolvimento. Dissertação de doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Portugal.
- Lourenço, P., Miguez, J., Gomes, A. D., & Freire, P. (2000). Equipas de Trabalho: Eficácia ou eficácias. *Organizações em transição. Contributos da Psicologia do Trabalho e das Organizações*. Coimbra: Imprensa da Universidade.
- Miguez, J. (2004). O Funcionamento dos Grupos. Trabalho não publicado.
- Miguez, J., & Lourenço, P. (2001, 9 de Novembro). Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional? Comunicação apresentada no IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Porto.
- Miller, D. L. (2003). The stages of group development: A retrospective study of dynamic team processes. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(2), 121–134.
- Moreira, M. (2007). *Dos Grupos às Categorias Sociais: Contributos para a Compreensão dos Processos de Fusões e Aquisições de Empresas*. Tese de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2003). *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges*. Thomson/South-Western.
- Oliveira, J., Miguez, J., & Lourenço, P. (2005). O Desenvolvimento dos Grupos: a Questão da Sequencialidade. *Boletim da Sociedade Portuguesa de Educação Física*, 30/31, 121- 131.
- Pinto, E. C., Lourenço, P. R., & Dimas, I. C. (2010). Emociones en la Vida del Grupo: Porque los Grupos También Sienten. *Comportamiento Organizacional*, 312.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of*

- Conflict Management*, 11(1), 5–8.
- Rego, A. (1998). *Liderança nas Organizações - teoria e prática*. Aveiro: Editorial da Universidade de Aveiro.
- Robbins, S. P. (1978). "Conflict management" and "Conflict resolution" are not synonymous terms. *California Management Review*, 21(2), 67-75.
- Rodrigues, A. S. (2008). *A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema. O caso das equipas cirúrgicas*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior, Blackboard Course*. New York: John Wiley & Sons Australia, Limited.
- Sheard, A. G., & Kakabadse, A. P. (2002). From loose groups to effective teams: The nine key factors of the team landscape. *Journal of Management Development*, 21(2), 133–151.
- Savoie, A., & Beaudin, G. (1995). Les équipes de travail: que faut-il en connaître? *Psychologie du travail et des organisations*, 1(2-3), 116–137.
- Smith, G. (2001). Group development: A review of the literature and a commentary on future research directions. *Group Facilitation: A Research and Application Journal*, 3, 14-45.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: RandMcNally.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.
- Tuckman, B., & Jensen, M. (1977). Stages of group development revisited. *Group and Organization Studies*, 2(4), 417–27.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Bd. 110). Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Wheelan, S. A. (1990). *Facilitating training groups: a guide to leadership and verbal intervention skills*. New York: Praeger.
- Wheelan, S. A. (1999). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Wheelan, S. A. (2003). An initial exploration of the internal dynamics of leadership teams.

- Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(3), 179.
- Wheelan, S. A. (2005a). *Group processes: A developmental perspective* (2nd Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. A. (2005b). The developmental Perspective. In S. A. Wheelan (Ed.). *The handbook of group research and practice* (pp. 119-132). Thousands Oaks, Ca: SAGE.
- Wheelan, S. A., Burchill, C. N., & Tilin, F. (2003a). The Link Between Teamwork and Patients' Outcomes in Intensive Care Units. *American Journal of Critical Care*, 12(6), 527 -534.
- Wheelan, S. A., Buzaglo, G., & Tsumura, E. (1998). Developing assessment tools for cross-cultural group research. *Small group research*, 29(3), 359.
- Wheelan, S. A., & Conway, C. (1991). Group Development as a Framework to Understand and Promote School Readiness to Engage in an Organizational Development Project. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 2(1), 59–71.
- Wheelan, S. A., Davidson, B., & Tilin, F. (2003b). Group Development Across Time. *Small Group Research*, 34(2), 223 -245.
- Wheelan, S. A., & Kaeser, R. M. (1997). The influence of task type and designated leaders on developmental patterns in groups. *Small group research*, 28(1), 94.

Anexo 1. Liderança

A liderança pode ser definida como um “ processo de influência que se associa à capacidade de conduzir o grupo para os seus alvos” (Robbins, 1994, *in* Lourenço, 2000, p.1). De forma a explorar este processo de grupo debruçar-nos-emos sobre o modelo de liderança situacional proposto por Hersey e Blanchard.

Este modelo tem como fio condutor a perspectiva de que o líder apresenta como função adaptar o seu estilo de liderança à maturidade do grupo, ou seja ao seu nível de desenvolvimento, bem como à situação com a qual é deparado, contrapondo-se desta forma à perspectiva da teoria contingencial de Fiedler, a qual defende que o líder deve procurar as situações mais ajustadas ao seu estilo de liderança pessoal (Lourenço, 2000).

Neste sentido, de acordo com este modelo o líder deverá moldar-se ao nível de maturidade do grupo, o qual é definido de acordo com Hersey e Blanchard (1969,1977, 1988 *in* Rego, 1998) pela vontade e capacidade do grupo para tomar responsabilidade e cumprir as tarefas. Este modelo apresenta uma visão peculiar da liderança, uma vez que defende que o estilo de liderança deve ser articulado em torno de duas dimensões centrais: tarefa e apoio. Assim, nesta perspectiva perante níveis de maturidade mais baixos, o líder deverá recorrer ao comportamento de tarefa, contudo, perante níveis de maturidade mais elevados, o líder deverá reduzir o comportamento de tarefa e incrementar uma orientação vocacionada para a dimensão relacional, o chamado apoio.

Deste modo, Hersey e Blanchard (1969, 1977, 1988 *in* Rego, 1998) identificaram quatro estados de maturidade inerentes ao grupo, acompanhados de quatro estilos de liderança correspondentes: diretivo (maturidade reduzida), persuasivo (maturidade reduzida a moderada), participativo (maturidade moderada a elevada) e delegativo (maturidade elevada). De acordo com os estados de maturidade, o líder, deverá recorrer ora ao comportamento de tarefa, ora ao comportamento relacional.

1.1. Estilo Diretivo

Para grupos detentores de níveis de maturidade reduzidos, isto é, quando o grupo “não é capaz, nem quer assumir responsabilidades”, Hersey e Blanchard (1969, 1977, 1988 cit in Rego, 1998) sugerem o estilo de liderança diretivo, através do qual o líder determina. Este estilo encontra-se especialmente direcionado para a tarefa e porém pouco vocacionado para a dimensão relacional. Através deste estilo, o líder procura facultar toda a estrutura e supervisionar os membros de perto, referindo de forma detalhada “como”, “quando” e “onde” é que os membros devem realizar uma determinada tarefa (Blanchard, 1986, p.5).

1.2 Estilo Persuasivo

Porém, quando o grau de maturidade é baixo a moderado, ou seja, quando o grupo “é incapaz de assumir responsabilidades, mas tem vontade ou confiança”, segundo Hersey & Blanchard (1969, 1988, 1996, in Rego, 1998, p. 303), o líder deverá adotar um estilo persuasivo. Este estilo caracteriza-se pela elevada preocupação em incidir em ambos os pólos, tarefa e relacional. Perante este estado de maturidade, o grupo continua a necessitar de direção, pois não possui competências que lhe permitam dar resposta às situações com as quais se depara, tendo por isso necessidade de ser orientado a nível da tarefa. Por outro lado, de acordo com Hersey e Blanchard (1986), o comportamento relacional de apoio também se revela necessário nesta altura, já que a motivação e o entusiasmo dos membros em realizar uma tarefa devem ser encorajados e estimulados. Perante este tipo de maturidade, o líder necessita de persuadir o grupo, para que este siga o curso desejado.

1.3 Estilo Participativo

Quando o grupo apresenta um nível de maturidade moderado a alto, já usufrui de alguma autonomia e como tal segundo Hersey e Blanchard, o líder deve adquirir um estilo participativo. Este estilo caracteriza-se pela elevada preocupação com a dimensão relacional em detrimento da dimensão tarefa. O estado de maturidade do grupo ilustra a “a

capacidade e a falta de vontade de assumir responsabilidade” (Hersey & Blanchard *cit in* Rego, 1998, p. 303), como tal, o papel do líder, deverá ser essencialmente de incentivo e apoio, pois apesar de o grupo já usufruir de autonomia, por vezes é assaltado pela insegurança, sendo fulcral o apoio do líder nesta situação, de forma a incentivá-lo. Neste sentido, o líder, perante este nível de maturidade, poderá finalmente desprender-se do papel diretivo mais associado aos níveis de maturidade inferiores.

1.4. Estilo Delegativo

Por fim, quando o grupo atinge um nível de maturidade elevado, trata-se de um grupo que “é capaz e tem vontade de assumir responsabilidade”, como tal cabe ao líder delegar os seus “poderes”, recorrendo para isso a um estilo de delegação (Hersey & Blanchard, 1969,1977, 1988 *cit in* Rego, p. 309). Este estilo apresenta baixos níveis de orientação para ambas as dimensões, já que o grupo detentor de um grau elevado de maturidade dispõe de um grau de autonomia acrescido. Neste sentido, a responsabilidade deve ser partilhada e o líder deverá intervir sempre que solicitado.

Anexo 2.Comunicação

A comunicação assume um papel crucial, podendo ser intitulada de “aparelho circulatório da vida organizacional”, pois representa a causa e simultaneamente a solução para diversos problemas (Cunha et. al., 2007, p. 434). Deste modo, quando este meio que constitui o veículo de discussão do grupo (Wheelan, 2005a) se encontra comprometido tal terá repercussões negativas nos outros processos de grupo.

A comunicação pode ser diferenciada em comunicação verbal ou não-verbal e ainda em comunicação defensiva ou não-defensiva. De acordo com a teoria da informação de Shannon e Weaver (1964, *in* Agazarian & Gantt, 2000) a comunicação defensiva é denominada por ruído, sendo caracterizada como comunicação tipicamente ambígua, redundante e elevada em contradições, assim como incapaz de permitir a transferência de informação, pondo em causa, por conseguinte, a progressão do grupo.

A comunicação defensiva, de acordo com Nelson e Quick (2003) surge como um entrave ao desenvolvimento do grupo, na medida em que cria barreiras entre os membros, desperta sentimentos negativos e propicia a ocorrência de falhas na comunicação. Este tipo de comunicação nefasta para o grupo assume diferentes contornos, podendo ser expressa, tipicamente, através da passividade “flight” ou confrontação “fight”. Deste modo, poder-se-á diferenciar este tipo de comunicação em dois tipos: comunicação defensiva subordinada e comunicação defensiva dominante.

2.1. Comunicação Defensiva Subordinada

A comunicação defensiva subordinada é tipicamente caracterizada pelo evitamento e passividade, encontrando-se alinhada com a seguinte linha de pensamento: “tu estás certo, eu estou errado” (Nelson & Quick, 2003, p. 267). Este tipo de comunicação demonstra essencialmente a dificuldade do indivíduo em expressar a sua opinião, ou contrariar o outro interveniente e ainda em defender os próprios interesses. Recorrendo à grelha SAVI² desenvolvida por Agazarian e Simon, verifica-se que a comunicação do tipo “fuga” que se insere no padrão de comunicação defensiva subordinada é caracterizada tipicamente pelos seguintes aspetos: “ambiguidade”, “mudança de tópicos”, “resposta a questões com outras questões”, “coscuvilhice”, “recurso ao humor” (Agazarian & Gantt, 2003).

2.2. Comunicação Defensiva Dominante

Por outro lado, a comunicação defensiva dominante, de acordo com Nelson e Quick (2003, p. 267) consiste numa comunicação tipicamente agressiva, a qual apresenta como fio condutor a premissa “eu estou certo, tu estás errado”. Contrariamente à comunicação defensiva subordinada, neste tipo de comunicação assiste-se à substituição do “flight” pelo “fight”, ou seja ao abandono da passividade e à tomada de uma posição ativa. Deste modo,

² Grelha de Análise da Interação Verbal (Agazarian & Simon, 1967)

perante uma comunicação do tipo “fight” assiste-se predominante a contradições, interrupções, confrontação e sarcasmo (Agazarian & Gantt, 2003).

2.3. Comunicação Não-Defensiva

Contrariamente aos tipos de comunicação anteriormente mencionados, a comunicação não defensiva, de acordo Nelson & Quick (2003) ajuda a criar relações mais profundas entre os membros. De acordo com os autores, este tipo de comunicação assume-se como uma comunicação tipicamente assertiva e direta, constituindo por isso uma alternativa favorável à comunicação defensiva.

Anexo 3. Tomada de decisão

A tomada de decisão compreende a concretização de uma escolha perante diferentes opções com vista à resolução de um problema (Schermerhorn et al., 2002). A decisão considera-se tanto mais ajustada quanto melhor for a alternativa tomada para a resolução do problema (Rego, 1998).

Segundo Shaw (1981, *in* Wheelan, 2005a) podem ser identificadas algumas etapas úteis para a resolução de problemas e tomada de decisão: o reconhecimento do problema, posteriormente o diagnóstico do problema, e por fim a tomada de decisão e a responsabilização pela decisão tomada. Tendo em conta que quando os membros são envolvidos neste processo apresentam uma motivação acrescida para levar a cabo a decisão tomada, deverá ser assegurado o envolvimento de todos neste processo (Vroom e Jago, 1988, *in* Cunha et al., 2007, p. 355).

De acordo com o modelo de Vroom e Yetton (1973) assiste-se a cinco procedimentos decisórios, caracterizados por cinco estilos de liderança: AI, AII, CI, CII e GII.

3.1. Autocrático I

De acordo com o primeiro estilo designado por “autocrático I”, o líder leva a cabo a sua decisão de acordo com a informação que possui, deixando o grupo à margem deste processo, na medida em que não solicita nenhuma opinião, contribuição ou participação (Vroom & Yetton, 1973).

3.2. Autocrático II

Por seu turno, o segundo estilo “Autocrático II” requer alguma participação do grupo no entanto de forma muito reduzida, na medida em que o líder recorre ao grupo e recolhe informação do mesmo, ainda que durante este processo possa não mencionar o problema em causa. Neste procedimento, a decisão é apenas tomada pelo líder (Vroom & Yetton, 1973).

3.3. Consultivo I

Quando o líder adota o estilo “consultivo I” recorre a determinados elementos do grupo, expondo e partilhando a problemática, solicitando ainda a opinião dos mesmos. Contudo, a decisão final fica novamente a cargo do líder (Vroom & Yetton, 1973).

3.4. Consultivo II

O estilo “Consultivo II” caracteriza-se pela exposição da problemática ao grupo e posteriormente pelo envolvimento dos membros, na medida em que o líder solicita sugestões. Todavia, continua a tomar a decisão sozinho (Vroom & Yetton, 1973).

3.5. Grupo II

Por fim, quando o líder adota o estilo GII expõe a problemática ao grupo e solicita sugestões e opiniões, sendo aberto um espaço para a discussão, no qual o líder ajuda a que se encontre uma solução. Este estilo diferencia-se dos anteriores, na medida em que a decisão é tomada em conjunto e baseada no consenso (Vroom & Yetton, 1973).

Anexo 4. Conflito

Existem diferentes tipos de conflitos, no entanto, centrar-nos-emos no conflito intragrupal. O conflito pode ser ainda definido como uma “divergência de perspectivas percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas na interação” (Dimas et. al., 2008, p. 15).

Atualmente, com o aumento gradual da competição, assim como com a globalização, as diferenças tornam-se cada vez mais acentuadas, encontrando-se uma disparidade de valores, personalidades, pontos de vista e desejos distintos no seio do grupo (Nelson & Quick, 2003). Esta diversidade, de acordo com os autores constitui um fator propício conflito, sendo por isso necessário geri-la adequadamente.

O conflito pode ser considerado de natureza emocional ou de tarefa. O conflito de tarefa envolve essencialmente um desacordo ao nível dos objetivos ou normas tocante geralmente a questões relacionadas com a dimensão tarefa (Brehmer, 1976; Cosier & Rose, 1977; Jehn, 1995, in Jehn & Mannix, 2001). Este tipo de conflito é considerado, de uma forma geral, como construtivo e favorável à vida grupal, pois serve de incentivo à criatividade e introduz dinamismo constituindo uma fonte para novas soluções (Schermerhorn et al., 2002).

Todavia, o conflito emocional é de uma forma geral conotado na literatura como disfuncional, pois remete para um desentendimento tocante a questões pessoais. Neste sentido, de acordo com Jehn e Mannix (2001), considera-se que quando este tipo de conflito ocorre de forma reduzida, o grupo dispõe de uma confiança acrescida, na medida em que é despertada uma percepção familiar entre os membros, que funcionará em prol da sua interação.

Tradicionalmente, o conflito era particularmente caracterizado como prejudicial para o grupo (Dimas et al., 2008), neste sentido assistia-se a uma postura de terminação ou diminuição do conflito, centrada na sua “resolução” (Rahim, 2000). Contudo, contrariamente a esta visão tradicional emergiram teorias de investigação que caracterizaram o conflito como um processo que contribui para o funcionamento das organizações, quando relacionado com a dimensão tarefa (Amason, 1996; Jehn, 1994; Turner e Pratkanis, 1994, in Dimas, Lourenço, Miguez, 2008). A título de exemplo, Robbins (1978, p.3) defende que o conflito surge como o “catalisador da mudança”, considerando-o imprescindível para a sobrevivência das organizações, na medida em que considera que apenas através da mudança, as organizações persistem competitivas.

Assente neste pressuposto, surgiram na literatura correntes de investigação orientadas para a “gestão” do conflito, em detrimento da sua “resolução”. Assim, na perspetiva de Rahim (2000), a gestão bem-sucedida do conflito compreende a maximização das suas vantagens associadas, e por outro lado a minimização dos efeitos contraproducentes que possam advir do mesmo.

Em suma, segundo Jehn & Mannix (2001) torna-se essencial ter em conta dois fatores essenciais inerentes ao conflito: a sua natureza (afetiva ou de tarefa) e a forma como é gerido.

A gestão de conflitos assenta essencialmente em dois eixos orientados para duas dimensões: assertividade e cooperação. Encarando o conflito como parte integrante da vida grupal, urge perceber os diferentes contornos que este pode adquirir. Neste sentido, utilizando como referencial teórico o modelo de Thomas (1976, 1992) serão apresentadas em seguida as cinco estratégias de gestão de conflitos.

4.1. Evitamento

A estratégia de evitamento apresenta baixos níveis de assertividade assim como cooperação, na medida em que esta estratégia não permite responder nem aos interesses rios, nem aos interesses das outras partes envolvidas. Isto é, o indivíduo adota uma posição neutra, evitando envolver-se no conflito, demonstrando em certa medida indiferença e optando por ignorar ou negligenciar tanto os seus interesses como os da parte oponente ou contraparte (Thomas 1976, 1992, in Rego, 1998). Assim, esta estratégia gerida pela

passividade compromete a resolução do conflito, na medida em que apesar de o conflito existir, as partes insistem em “fechar os olhos”, evitando-o a todo o custo, deixando-o por resolver. De acordo com Thomas (1976) os vocábulos “fuga” e “apatia” (p. 901) exprimem este tipo de orientação.

4.2. Acomodação

Neste tipo de estratégia, os indivíduos preocupam-se mais com a satisfação da outra parte, do que com o alcance dos objetivos pessoais (Thomas, 1976). Neste sentido, optam por negligenciar ou sacrificar os próprios interesses, submetendo-se aos interesses da contraparte. Esta estratégia, de acordo com Thomas (1976) visa o apaziguamento entre as partes envolvidas. Deste modo, esta estratégia poderá ser caracterizada como cooperativa, não podendo, contudo ser considerada assertiva, já que os objetivos pessoais ficam comprometidos.

4.3. Competição

O estilo de gestão de conflitos do tipo competição presente no modelo bidimensional de Thomas (1976, 1992) caracteriza-se pela tentativa de alcançar os objetivos pessoais, ainda que este procedimento implique sacrificar os objetivos alheios (Rego, 1998). Esta estratégia compreende essencialmente um estilo dominador que conduz à satisfação de uma das partes, comprometendo, por outro lado, a satisfação da outra parte envolvida, desembocando num desequilíbrio notório (Thomas, 1976). Denota-se que esta estratégia apresenta níveis elevados de assertividade e extremamente reduzidos de cooperação (Thomas, 1976).

4.4. Compromisso

A estratégia compromisso do modelo de Thomas (1976, 1992) remete para um tipo de gestão de conflito “fifty-fifty”, na medida em que visa satisfazer ambas as partes de

forma parcial (Rego, 1998, p. 147). Para a prossecução da estratégia compromisso, ambas as partes necessitam de estar dispostas a ceder ou abdicar de algo, tendo em vista o alcance de uma solução conjunta. Caso contrário, não será possível concretizá-la. Esta alternativa de gestão de conflitos ocupa uma posição intermédia no continuum da cooperação e assertividade (Thomas, 1976). De acordo com Pruitt e Rubin (1986, in Dimas & Lourenço, 2010), existem diversos investigadores que consideram que esta estratégia é apenas exequível na presença da colaboração.

4.5. Colaboração

A estratégia colaboração proposta pelo modelo de Thomas (1976, 1992) encontra-se vocacionada para o ganho conjunto, sendo apenas exequível na presença de duas condições base: assertividade e cooperação. Acima de tudo, este tipo de estratégia de conflito visa satisfazer ambas as partes, concebendo o problema em questão como um problema mútuo (Rego, 1998, p.148).

A longo prazo, a utilização deste tipo de estratégia contribui para a melhoria das relações interpessoais assim como para a melhoria do rendimento do grupo, pois quando esta estratégia é adotada ambas as partes ficam a ganhar, ocorrendo, efetivamente a resolução do conflito (Nelson & Quick, 2003).

Anexo 5. Eficácia

Assiste-se a uma multiplicidade de definições em torno do conceito eficácia, devendo-se esta falta de uniformidade às diferentes linhas teórico-conceptuais que se debruçam sobre o estudo deste processo, analisando-o à luz de metodologias e pontos de vista próprios (Goodman et al., 1987; Hackman, 1987; Morin et al., 1994, in Lourenço et al., 2000). Além disso, verifica-se que a conceção de grupo inerente a cada modelo surge como condicionante da noção de eficácia, isto é dependendo da noção de grupo defendida por um determinado modelo, a eficácia adquirirá um significado próprio (Lourenço, 2002).

A falta de univocidade em torno do conceito eficácia e consequentemente a

identificação de inúmeras representações de eficácia é encarada por uns como um entrave ao estudo deste processo, na medida em que não permite construir um modelo geral de eficácia, e por outros como um desafio para a investigação neste domínio (Lourenço et al., 2000; Lourenço, 2002), pois consideram que não é viável nem pretendido identificar uma representação única de eficácia, mas em contrapartida alargar o conhecimento e a compreensão deste conceito.

Deste modo, face à multiplicidade de representações que a eficácia encerra, considera-se que este processo não constitui uma realidade objetiva, pois gera diferentes conceções em torno do mesmo conceito, encontrando-se o seu significado depende da representação de eficácia de quem o avalia (Lourenço et al., 2000).

De facto, através da análise de modelos presentes na literatura, verifica-se que apesar dos diferentes modelos apresentarem alguns pontos em comum, nomeadamente ao nível de variáveis estudadas, introduzem noções de eficácia distintas (Lourenço, 2002), que se considera serem nada mais nada menos que “diferentes faces de uma mesma realidade” (Lourenço et. al. 2000, p.7) Neste sentido, com o intuito de consolidar as investigações realizadas neste domínio e de reforçar o significado inerente ao conceito eficácia, Savoie e Beaudin (1995) realizaram uma vasta revisão da literatura procurando identificar os indicadores subjacentes às representações do conceito eficácia (Lourenço, 2002). Assim, os autores identificaram quatro dimensões patentes e consistentes em diversos modelos.

De acordo com o Modelo Multidimensional proposto por Savoie e Beaudin (1995) e Beaudin e Savoie (1995), a eficácia comporta quatro dimensões:

5.1. Eficácia social (Qualidade da experiência grupal)

A primeira dimensão destina-se à esfera social, a qual compreende a qualidade da experiência grupal. Esta dimensão transparece a qualidade das relações socioafectivas patentes no grupo e apresenta como critérios o clima vivido pelo grupo, satisfação, apoio no trabalho, competências e desenvolvimento profissional (Beaudin & Savoie, 1995).

5.2. Eficácia económica (Rendimento do grupo)

A dimensão económica destina-se ao rendimento do grupo, a qual passa por critérios objetivos, isto é, constitui uma dimensão marcadamente orientada e avaliada pelos resultados quantificáveis e verificáveis. Esta dimensão compreende os seguintes critérios: produtividade, economia de recursos, rentabilidade, realização da tarefa (Beaudin & Savoie, 1995).

5.3. Eficácia política (Legitimidade do grupo)

A dimensão política refere-se à legitimidade ou reputação do grupo, encontrando-se dependente da avaliação de grupos externos. Esta dimensão apresenta os seguintes critérios: legitimidade perante o superior, as outras organizações e clientes (Beaudin & Savoie, 1995).

5.4. Eficácia sistémica (Perenidade do grupo)

A dimensão sistémica tocante à perenidade do grupo apresenta como critérios a capacidade de adaptação do grupo bem como o envolvimento dos membros no mesmo (Beaudin & Savoie, 1995). Através desta última dimensão torna-se possível aferir o grau de motivação dos membros para continuarem a permanecer a um determinado grupo (Dimas, 2007).

Anexo 6. Negociação

No seio do grupo, torna-se necessário recorrer à negociação como meio de resolver interesses ou opiniões divergentes, tendo em vista como desfecho o alcance de uma decisão conjunta entre as partes envolvidas (Pruitt, 1998 in De Dreu, Koole, & Steinel, 2000). Apesar da negociação bem-sucedida ser desejada e satisfatória para o grupo, pois proporciona o aumento da satisfação ao nível das relações interpessoais, bem como maior estabilidade a longo prazo (Rubin, Pruitt, & Kim, 1994 in De Dreu et al., 2000), nem sempre é exequível.

No decorrer deste processo, os membros dispõem essencialmente de dois tipos de negociação: distributiva e integrativa (Schermerhorn et al., 2002). A negociação integrativa encontra-se relacionada com negociação bem-sucedida, em detrimento da negociação distributiva (De Dreu et al., 2000).

6.1. Negociação distributiva soft

A negociação distributiva soft ocorre quando uma das partes abdica dos seus interesses, como forma de chegar a um acordo com a outra parte. Este tipo de negociação pode ser equiparada à estratégia de gestão de conflitos acomodação apresentada anteriormente (Schermerhorn et al., 2002).

6.2. Negociação distributiva

A negociação do tipo distributiva é essencialmente de índole competitiva. Esta ação é demarcada pela focalização nos interesses pessoais com vista à maximização do benefício próprio (Schermerhorn et al., 2002). Neste sentido, verifica-se que este tipo de estratégia se rege pela tendência em adotar uma posição defensiva, na qual as partes envolvidas optam por recorrer ao secretismo, não expondo abertamente a temática em questão. A utilização deste tipo de negociação encontra-se ainda associada a reduzidos níveis de confiança entre as partes, que por conseguinte leva a que as verdadeiras necessidades e objetivos sejam escondidos durante o processo (Johnson 1982, in Cunha, et al. 2007, p.551).

Quando os membros recorrem à negociação distributiva, cada parte reclama por uma posição, fixando-se num ponto de vista não abdicando do mesmo. Esta estratégia utilizada conduz à competição e acaba por levar a uma negociação desigual do tipo “ganhar-perder”, podendo ainda levar ao “impasse” (Schermerhorn et al., 2002). Deste modo, este tipo de negociação visa exclusivamente o benefício próprio e comporta comportamentos competitivos, recurso a ameaças e comunicação persuasiva (Beersma & De Dreu, 2002).

6.3. Negociação integrativa

Por outro lado, a estratégia de negociação integrativa visa alargar o leque de escolhas, procurando abarcar mais opções, em detrimento de se fixar em apenas uma porção, permitindo contrariamente à negociação distributiva, a satisfação de ambas as partes (Schermerhorn et al., 2002). Esta estratégia traduz-se na rentabilização dos recursos disponíveis para ambas as partes.

Para este efeito, o negociador tenta conciliar os seus interesses com os objetivos da parte oponente, pretendendo deste modo maximizar os resultados em prol de si próprio assim como da contraparte. Como tal, para a prossecução desta estratégia, torna-se necessário que exista confiança, assim como comunicação aberta e escuta ativa para que as partes em conjunto possam descobrir e explorar alternativas (Johnston 1982 in Cunha, 2007). Além disso, torna-se imprescindível que as prioridades e preferências do negociador sejam reveladas, para que ocorra uma verdadeira partilha de informação, a qual propicia o entendimento entre as partes. Este tipo de negociação exige indubitavelmente cooperação (De Dreu et al., 2000). Assim, o enfoque neste tipo de negociação, é do tipo “como podemos obter uma solução que concilie os interesses conjuntos?”, imperando, por isso uma lógica de colaboração (Johnston, 1982, citado por, Cunha, et al., 2007 p. 551).

Encontram-se associadas diversas vantagens relativamente ao uso deste tipo de negociação, na medida em que a satisfação dos membros tende a aumentar e a fortalecer as relações entre os membros, a probabilidade de que ocorra conflitos torna-se mais reduzida, e para além disso beneficia não só a organização, mas também a outra parte envolvida no processo de negociação (Beersma & De Dreu, 2002).

Desta forma, a negociação integrativa distingue-se da negociação do tipo distributiva, na medida em que a primeira permite a focalização em torno de um maior número de alternativas (Schermerhorn et al., 2002).

Por vezes, quando ocorre um impasse ou quando a decisão é demasiado complexa, a negociação é acompanhada pela intervenção de uma terceira parte (líder). A intervenção da terceira parte poderá ser do tipo arbitragem ou mediação (Schermerhorn et al., 2002).

6.4. Arbitragem

A arbitragem caracteriza-se pela presença de um terceiro elemento, o qual adota a postura de um “juíz”, isto é, num primeiro momento escuta as partes envolvidas na discussão e procura compreender a visão de ambas, e posteriormente, num segundo momento, toma uma decisão aplicável a ambas as partes. Assim, o líder ou terceira parte não interfere no processo, no entanto monopoliza a decisão, impondo o acordo (Schermerhorn et al., 2002).

6.5. Mediação

A mediação, por sua vez, envolve tal como a arbitragem, o envolvimento de uma terceira parte, no entanto é executada de forma distinta. Na mediação o líder assume um papel de mediador cabendo-lhe envolver ambas as partes na procura ativa de alternativas e soluções, recorrendo para isso à persuasão e a argumentos racionais. Assim, ao longo do processo de negociação, o mediador assume uma posição ativa ao longo do processo, contudo intervém de forma reduzida na tomada de decisão, deixando a decisão final a cargo do grupo. (Schermerhorn et al., 2002).